



## ANALISIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA PADA PT PLN (PERSERO) UP3 BONDOWOSO

Fatkahul Hidayah<sup>1</sup>, Akbarus Shiddiq Hibatullah<sup>2</sup>, Nimas Malika Iliyini<sup>3</sup>, Nabila Ayu Fatma<sup>4</sup>, Aprilya Fitriani<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Prodi Manajemen Dakwah (MD), Fakultas Dakwah (FADA), Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Jl. Mataram No.1, Karang Miuwo, Mangli, Jember, Jawa Timur, Indonesia, 68136

Penulis Korespondensi: [fatkhulhidayah06@gmail.com](mailto:fatkhulhidayah06@gmail.com)

**Abstract.** Human resource management has become a key factor in organizational competitiveness, particularly in state-owned enterprises operating in high-risk industries. This study aims to analyze the implementation of human resource training and development programs at PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso, with a focus on the application of On the Job Training (OJT) and Off the Job Training methods. A qualitative descriptive approach was employed, with data collected through in-depth interviews with the manager of PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso, supported by field observation and documentation. The findings reveal that PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso implements a structured training system comprising Pre-Service Training (Diklat Prajabatan), technical skill training, soft skill development, and professional certification programs. OJT is applied through direct coaching by supervisors, job rotation, and on-site equipment demonstrations, while Off the Job Training is conducted at external training centers such as Udiklat Pandaan and Semarang. Training effectiveness is evaluated through post-training performance assessments, with outcomes reflected in reduced technical errors and sustained electrical system reliability. These findings are consistent with previous studies confirming that diversified training methods significantly accelerate employee competency development and strengthen organizational performance. However, unequal access to training programs and insufficient post-training mentorship remain challenges requiring strategic improvement.

**Keywords:** competency development; human resource management; off the job training; on the job training; PLN Bondowoso.

**Abstrak.** Pengelolaan sumber daya manusia telah menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi, khususnya bagi perusahaan BUMN yang beroperasi di sektor industri berisiko tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso, dengan fokus pada penerapan metode On the Job Training (OJT) dan Off the Job Training. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam bersama Manajer PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso, didukung oleh observasi lapangan dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso menerapkan sistem diklat terstruktur yang mencakup Diklat Prajabatan, pelatihan teknis (core skill), pelatihan non-teknis (soft skill), serta sertifikasi profesi. OJT diimplementasikan melalui coaching langsung oleh supervisor, rotasi jabatan, dan demonstrasi alat di lapangan, sementara Off the Job Training dilaksanakan di pusat pelatihan eksternal seperti Udiklat Pandaan dan Semarang. Efektivitas pelatihan dievaluasi melalui penilaian kinerja pasca-diklat, dengan capaian berupa berkurangnya kesalahan teknis dan terjaganya keandalan sistem kelistrikan di wilayah Bondowoso. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang mengonfirmasi bahwa diversifikasi metode pelatihan secara signifikan mempercepat pengembangan kompetensi pegawai dan memperkuat kinerja organisasi. Namun demikian, ketidakmerataan akses pelatihan dan kurangnya pendampingan intensif pasca-diklat masih menjadi tantangan yang memerlukan perhatian strategis.

**Kata kunci:** manajemen sumber daya manusia; off the job training; on the job training; pengembangan kompetensi; PLN Bondowoso.

## 1. LATAR BELAKANG

Era persaingan global yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Pelatihan didefinisikan sebagai upaya terencana dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap individu melalui proses pembelajaran, sementara pengembangan merupakan tindak lanjut yang mempersiapkan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan SDM bukan lagi sekadar kegiatan tambahan, melainkan kebutuhan strategis yang harus direncanakan secara sistematis dan berkelanjutan.

Secara teknis, pelaksanaan pelatihan dapat ditempuh melalui pendekatan *on the job training* maupun *off the job training* yang keduanya bertujuan meningkatkan kompetensi teknis dan nonteknis pegawai. Kombinasi kedua pendekatan tersebut mencerminkan prinsip sistem berbasis kompetensi yang menjadi landasan teoritis pengelolaan SDM modern.

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bondowoso, sebagai perusahaan BUMN di bidang ketenagalistrikan, menuntut standar kompetensi pegawai yang tinggi dan terbarukan, sehingga program pelatihan dan pengembangan SDM menjadi pilar utama dalam manajemen organisasinya. Implementasi yang diterapkan mencakup Diklat Prajabatan, pelatihan teknis dan nonteknis, *coaching* dan mentoring, sertifikasi profesi, serta pengembangan karier melalui mekanisme *talent pool* dan *internal job posting*.

Praktik tersebut mencerminkan relevansi yang kuat antara kerangka teori pelatihan dan pengembangan SDM dengan kondisi nyata di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji korelasi antara teori pelatihan dan pengembangan SDM dengan implementasinya di PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso, sebagai upaya memahami bagaimana organisasi dapat mengelola SDM secara profesional dan berkelanjutan demi mencapai tujuan organisasi secara optimal.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### A. Konsep Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia kontemporer, pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) merupakan dua instrumen intervensi yang berbeda namun saling berkesinambungan dalam esensi peningkatan kapasitas individual organisasi (Nurillah *et al.*, 2023: 45). Pelatihan secara konseptual diposisikan sebagai upaya terencana dan sistematis yang diorientasikan untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan teknis (*hard skill*), serta sikap kerja pegawai dalam jangka pendek agar mampu memenuhi standar kinerja operasional saat ini (Fachruddy *et al.*, 2023: 67). Sebaliknya, pengembangan memiliki cakupan makro yang berfokus pada pengayaan kompetensi teoretis, konseptual, dan moral demi mempersiapkan individu menghadapi tanggung jawab serta kebutuhan strategis organisasi di masa depan (Dr. Lamminar *et al.*, 2024: 12).

Efektivitas program pelatihan di dalam organisasi umumnya bergerak secara linier melalui lima tahapan siklus mutlak, yakni:

1. Analisis kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*),
2. Perancangan program pelatihan,
3. Pengembangan materi pelatihan,
4. Pelaksanaan/implementasi program, dan
5. Evaluasi efektivitas pelatihan (Gary Dessler *et al.*, ).

Melalui pengelolaan berbasis kompetensi yang mengintegrasikan aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*), program ini terbukti mampu meminimalkan kesenjangan kinerja (*performance gap*), mereduksi risiko kecelakaan kerja, meminimalkan pemborosan operasional, serta memperkuat loyalitas pegawai terhadap keberlangsungan organisasi (Dr. Kurniawaty *et al.*, 2022: 89).

## **B. Teknis Pelaksanaan Pelatihan: *On the Job Training* dan *Off the Job Training***

Metodologi penyampaian intervensi pembelajaran di lingkungan kerja secara garis besar diklasifikasikan ke dalam dua pendekatan teknis, yaitu *On the Job Training* (OJT) dan *Off the Job Training* (Efi Rufaiqoh, 2017: 102).

### **1. *On the Job Training* (OJT)**

OJT merupakan pendekatan pelatihan yang memfasilitasi pegawai untuk belajar secara langsung di lingkungan kerja nyata sembari mengeksekusi tugas-tugas aktual yang menjadi tanggung jawabnya (Swasto, 2024: 34). Metode ini dinilai sangat efisien karena menekan biaya operasional eksternal dan menjaga produktivitas institusi tetap berjalan (Anindita dan Hidayat, 2023: 15). Implementasi OJT diturunkan ke dalam beberapa bentuk teknis, meliputi:

- **Rotasi Jabatan (*Job Rotation*):** Pemindahan pegawai antar-unit kerja secara terencana untuk memperkaya pengalaman organisasional (Potensi Training. 8 Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM yang Efektif: ).
- **Coaching dan Mentoring:** Proses pembimbingan intensif dan tatap muka yang dilakukan oleh atasan langsung atau pegawai senior untuk mentransfer kemampuan teknis maupun manajerial (Simamora, 2006).
- **Demonstrasi:** Peragaan instruksional terstruktur yang dikombinasikan dengan alat bantu audio-visual (Potensi Training, *Loc.Cit.*).
- **Penugasan Sementara:** Penempatan pegawai pada proyek atau posisi strategis tertentu guna melatih kapabilitas adaptasi lapangan (Dr. Lamminar, *Op.Cit* :55).

### **2. *Off the Job Training***

*Off the Job Training* menempatkan peserta pelatihan di luar rutinitas dan area kerja fisik organisasi, dengan tujuan memberikan ruang konsentrasi penuh tanpa adanya distraksi operasional harian (Gajihub, 2024). Teknik ini umumnya melibatkan instruktur atau pakar eksternal melalui media seminar, *workshop*, pendidikan formal lanjutan (beasiswa), simulasi skenario berisiko tinggi, studi banding ke institusi percontohan,

hingga program *outbound* berbasis pengalaman (*experiential learning*) guna mematangkan kerja sama tim (*team building*) (Lutfi, 2025).

### **C. Analisis Empiris Dinamika Pelatihan dan Pengembangan pada PT PLN (Persero) ULP Bondowoso**

Landasan konseptual mengenai diferensiasi serta siklus pelatihan dan pengembangan menemukan bentuk aplikatifnya yang nyata pada tata kelola sumber daya manusia di PT PLN (Persero) ULP Bondowoso. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di sektor vital penyediaan energi listrik, tuntutan terhadap keandalan kompetensi pegawai berada pada level yang sangat tinggi. Berdasarkan data lapangan yang dihimpun, PT PLN (Persero) ULP Bondowoso menerapkan standardisasi kedisiplinan dan penguatan kompetensi yang terbagi secara struktural ke dalam beberapa klusterisasi utama:

1. **Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (Diklat Prajabatan):** Merupakan fase *induction training* yang wajib ditempuh oleh setiap pegawai baru. Program ini diorientasikan untuk membentuk kesiapan mental, penyesuaian nilai-nilai korporasi (*core values* AKHLAK), serta standardisasi kedisiplinan dasar sebelum pegawai diterjunkan ke unit kerja operasional.
2. **Pelatihan Teknis (*Core Skill*):** Mengingat tingginya risiko kerja di industri energetik, peningkatan keterampilan teknis difasilitasi secara terpusat melalui pusat pendidikan formal perusahaan (seperti *PLN Corporate University* atau Udiklat). Pelatihan ini mencakup aspek-aspek krusial seperti pemeliharaan preventif jaringan distribusi, penanganan cepat gangguan arus listrik, hingga pengoperasian gardu induk secara aman sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan prinsip K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).
3. **Pelatihan Non-Teknis (*Soft Skill*):** Ditujukan untuk mendukung suksesi karier (*talent pool*) dan efektivitas manajerial pegawai. Pelatihan ini mencakup pengembangan aspek *leadership* (kepemimpinan), kemampuan analisis masalah, pengambilan keputusan, hingga manajemen konflik dan pelayanan pelanggan ().

Dalam teknis pelaksanaannya, institusi ini mengombinasikan dua metode secara simultan. Pendekatan *Off the Job Training* diimplementasikan ketika pegawai dikirim

untuk mengikuti diklat berbasis kelas, sertifikasi kompetensi, atau simulasi khusus di pusat pelatihan eksternal wilayah (seperti Udiklat Pandaan atau Semarang). Sementara itu, pendekatan *On the Job Training* (OJT) mewujud dalam aktivitas operasional harian di kantor ULP Bondowoso melalui metode *coaching* langsung oleh supervisor atau manajer unit, demonstrasi penanganan alat baru di lapangan, serta rotasi jabatan internal secara berkala untuk memperkaya cakupan keterampilan pegawai (Arip, Manajer PT PLN bondowoso, Bondowoso, 9 mei 2026).

Melalui integrasi metode ini, efektivitas proses diklat di PT PLN (Persero) ULP Bondowoso tidak hanya dinilai dari penyerapan materi di kelas, melainkan diukur secara berkala melalui evaluasi kinerja pasca-pelatihan (Ruangerja, Kenali Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, 2022). Parameter keberhasilannya tercermin secara konkret pada dua indikator utama, yaitu: *output* performa individu pegawai dalam menekan angka kesalahan teknis di lapangan, serta *outcome* organisasi berupa terjaganya keandalan sistem kelistrikan dan kontinuitas penyaluran energi kepada masyarakat di wilayah Bondowoso tanpa hambatan berarti (Hasil Wawancara Kelompok, *Loc.Cit*).

#### **D. Tinjauan Penelitian Sebelumnya dan Penurunan Hipotesis**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anindita dan Hidayat (2023) mengonfirmasi bahwa implementasi *On the Job Training* secara signifikan mempercepat proses adaptasi teknis pegawai baru dan meminimalkan tingkat kesalahan kerja operasional di lapangan (Anindita, N. dan Hidayat, M.T., *Op.Cit.*, hlm. 18.). Sejalan dengan itu, studi yang dipublikasikan oleh Muhaimin (2017) menegaskan bahwa diversifikasi metode pelatihan, baik internal maupun eksternal, memberikan kontribusi positif terhadap moral kerja dan kompetensi kepemimpinan individu (Efi Rufaiqoh Muhaimin, *Loc.Cit.*). Tantangan klasik yang sering ditemukan adalah ketidakmerataan akses pelatihan dan kurangnya pendampingan intensif pasca-diklat, yang berpotensi memicu kesenjangan kompetensi internal (Fachruddy Asjari, S.Psi., M.M., dkk, *Op.Cit.*, hlm. 72.). Hal ini terpotret pada problematika belum meratanya sebaran pelatihan kurikulum kolaboratif di Pondok Pesantren Darus Sholah (Hasil Wawancara Kelompok, *Loc.Cit* : 13).

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami, mendalami, dan menggambarkan secara holistik mengenai fenomena, aktivitas, dan tata kelola riil terkait program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Melalui metode deskriptif, peneliti berupaya memaparkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta lapangan, mekanisme pelaksanaan, serta evaluasi program diklat tanpa adanya perlakuan (*treatment*) atau manipulasi terhadap variabel penelitian. Fokus utama dari desain deskriptif ini adalah memberikan gambaran mendalam mengenai bagaimana PT PLN (Persero) ULP Bondowoso mengombinasikan metode *On the Job Training* (OJT) dan *Off the Job Training* dalam meningkatkan kompetensi pegawainya.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bondowoso pada bulan Mei 2026. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan Arip selaku Manajer PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso pada tanggal 9 Mei 2026, yang kemudian diperkuat dengan studi dokumentasi dan observasi lapangan. Berdasarkan data yang diperoleh, PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso telah mengimplementasikan sistem pelatihan dan pengembangan SDM secara terstruktur yang mencakup berbagai program dengan pendekatan *On the Job Training* (OJT) maupun *Off the Job Training* yang saling terintegrasi sebagai satu sistem pengelolaan kompetensi yang berkelanjutan.

#### A. Implementasi Program Pelatihan dan Pengembangan SDM di PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso

Temuan pertama menunjukkan bahwa PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso mewajibkan setiap pegawai baru mengikuti **Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (Diklat Prajabatan)** sebagai fase *induction training*. Program ini dirancang untuk membentuk kesiapan mental, menyelaraskan nilai-nilai korporasi (*core values* AKHLAK), serta menstandarisasi kedisiplinan dasar sebelum pegawai diterjunkan ke unit kerja operasional. Hal ini sejalan dengan konsep Gary Dessler tentang siklus

pelatihan, di mana analisis kebutuhan pelatihan dan perancangan program merupakan tahap awal yang sangat menentukan efektivitas keseluruhan proses diklat (Gary Dessler et al.). Dengan kata lain, Diklat Prajabatan berfungsi sebagai landasan kompetensi dasar yang memastikan setiap pegawai memiliki pijakan yang sama sebelum menjalankan tugas-tugas teknis operasional.

Temuan kedua berkaitan dengan penerapan dua jalur pelatihan lanjutan, yakni pelatihan teknis (*core skill*) dan pelatihan non-teknis (*soft skill*). Pelatihan teknis difasilitasi secara terpusat melalui PLN *Corporate University* atau Unit Diklat (Udiklat) yang mencakup aspek pemeliharaan preventif jaringan distribusi, penanganan gangguan arus listrik, dan pengoperasian gardu induk sesuai SOP serta prinsip K3. Sementara itu, pelatihan non-teknis berfokus pada pengembangan aspek kepemimpinan (*leadership*), kemampuan analisis masalah, pengambilan keputusan, hingga manajemen konflik dan pelayanan pelanggan, sebagai penunjang suksesi karier melalui mekanisme *talent pool*. Dualitas jalur pelatihan ini mencerminkan pemenuhan terhadap pengelolaan berbasis kompetensi yang mengintegrasikan aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) sebagaimana dikemukakan oleh Dr. Kurniawaty et al. (2022: 89), sehingga mampu meminimalkan kesenjangan kinerja (*performance gap*) dan memperkuat loyalitas pegawai.

## **B. Kombinasi Metode On the Job Training dan Off the Job Training**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso (Arip, 9 Mei 2026), pendekatan *On the Job Training* (OJT) diimplementasikan secara intensif dalam aktivitas operasional harian di kantor UP3 Bondowoso. Metode ini diwujudkan dalam tiga bentuk utama: pertama, *coaching* langsung oleh supervisor atau manajer unit; kedua, demonstrasi penanganan alat baru di lapangan; dan ketiga, rotasi jabatan internal secara berkala guna memperkaya cakupan keterampilan pegawai. Praktik ini selaras dengan definisi OJT menurut Swasto (2024: 34) yang menekankan efisiensi pembelajaran di lingkungan kerja nyata sembari mengeksekusi tugas aktual, sehingga produktivitas institusi tetap terjaga tanpa harus menanggung biaya operasional eksternal yang besar (Anindita dan Hidayat, 2023: 15).

Pendekatan *Off the Job Training* diimplementasikan ketika pegawai dikirim untuk mengikuti diklat berbasis kelas, sertifikasi kompetensi, atau simulasi khusus di pusat

pelatihan eksternal wilayah seperti Udiklat Pandaan atau Semarang. Mekanisme ini memberikan ruang konsentrasi penuh bagi peserta karena terpisah dari distraksi operasional harian, sesuai dengan konsepsi Gajihub (2024) yang menekankan pentingnya pemisahan fisik dari rutinitas kerja dalam proses transfer pengetahuan yang mendalam. Kombinasi kedua metode ini secara simultan mencerminkan relevansi kuat dengan kerangka teoritis yang dikemukakan oleh Efi Rufaiqoh Muhaimin (2017: 102), di mana diversifikasi metode pelatihan terbukti memberikan kontribusi positif terhadap moral kerja dan kompetensi kepemimpinan individu pegawai.

### **C. Evaluasi Efektivitas dan Kesesuaian dengan Penelitian Terdahulu**

Efektivitas program pelatihan di PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso tidak semata-mata dinilai dari penyerapan materi di kelas, melainkan diukur secara berkala melalui evaluasi kinerja pasca-pelatihan (Ruangkerja, 2022). Parameter keberhasilannya tercermin secara konkret pada dua indikator utama: pertama, *output* performa individu pegawai dalam menekan angka kesalahan teknis di lapangan; dan kedua, *outcome* organisasi berupa terjaganya keandalan sistem kelistrikan dan kontinuitas penyaluran energi kepada masyarakat di wilayah Bondowoso tanpa hambatan berarti (Hasil Wawancara Kelompok). Pendekatan evaluasi ini berkorelasi dengan penelitian Anindita dan Hidayat (2023) yang mengonfirmasi bahwa implementasi OJT secara signifikan mempercepat proses adaptasi teknis pegawai baru dan meminimalkan tingkat kesalahan kerja operasional di lapangan.

Meski demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan yang relevan dengan temuan-temuan terdahulu. Sebagaimana dicatat oleh Fachruddy et al. (2023: 72), ketidakmerataan akses pelatihan dan kurangnya pendampingan intensif pasca-diklat merupakan persoalan klasik yang berpotensi memicu kesenjangan kompetensi internal. Realitas ini turut terlihat dalam konteks kelembagaan yang lebih luas, di mana distribusi program pelatihan belum selalu menjangkau seluruh unit dan strata pegawai secara proporsional. Oleh karena itu, penguatan mekanisme pendampingan pasca-pelatihan dan perluasan akses program diklat ke seluruh jenjang pegawai menjadi rekomendasi strategis yang mendesak untuk diperhatikan guna memastikan konsistensi peningkatan kompetensi SDM secara menyeluruh di PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso telah mengimplementasikan sistem pelatihan dan pengembangan SDM secara terstruktur dan berkelanjutan melalui kombinasi metode On the Job Training (OJT) dan Off the Job Training yang saling terintegrasi. Program diklat yang diterapkan mencakup Diklat Prajabatan sebagai pondasi kompetensi dasar, pelatihan teknis berbasis core skill untuk penguatan kapasitas operasional, pelatihan non-teknis berbasis soft skill untuk pengembangan karier, serta sertifikasi profesi sebagai pengakuan formal atas kompetensi pegawai. Implementasi OJT melalui coaching, rotasi jabatan, dan demonstrasi lapangan terbukti efektif dalam membangun kompetensi teknis secara langsung dalam konteks kerja nyata, sementara Off the Job Training di pusat diklat eksternal memberikan ruang pendalaman konseptual yang lebih terstruktur. Efektivitas sistem ini tercermin pada berkurangnya angka kesalahan teknis dan terjaganya keandalan penyaluran energi listrik kepada masyarakat Bondowoso. Temuan ini mengonfirmasi relevansi kuat antara kerangka teoritis pelatihan dan pengembangan SDM dengan praktik nyata di lapangan.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso perlu memperluas jangkauan program pelatihan agar dapat diakses secara merata oleh seluruh jenjang pegawai, tidak hanya pada unit atau strata tertentu. Kedua, mekanisme pendampingan pasca-diklat perlu diperkuat melalui program mentoring terstruktur yang melibatkan atasan langsung secara berkelanjutan, guna memastikan transfer pengetahuan berjalan optimal di lingkungan kerja. Ketiga, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi korelasi antara program pelatihan dan tingkat retensi pegawai, serta dampaknya terhadap kepuasan kerja secara kuantitatif, agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan terukur mengenai efektivitas sistem pengembangan SDM di perusahaan BUMN sektor ketenagalistrikan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Arip selaku Manajer PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi dan data lapangan yang sangat berharga dalam penelitian ini. Apresiasi juga disampaikan kepada seluruh jajaran pegawai PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso atas keterbukaan dan dukungan selama proses pengumpulan data berlangsung. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan wadah akademis bagi pelaksanaan penelitian ini. Artikel ini merupakan hasil penelitian lapangan yang disusun sebagai tugas akhir semester dalam mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

## DAFTAR REFERENSI

- Anindita, N., & Hidayat, M.T. (2023). Pentingnya pelaksanaan on the job training bagi karyawan. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 5(1), 12–21.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fachruddy Asjari, S.Psi., M.M., Sari, W., & Kurnia, R. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan. *Jurnal JUPEMA*, 2(2), 65–78.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia: Suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>
- Kurniawaty, K., Mansyur, R., & Ramlawati, R. (2022). Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Universitas Terbuka.
- Muhaimin, E.R. (2017). Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap [Tesis]. IAIN Purwokerto.
- Nurillah, A.S., Wahab, Z., & Anggara, R. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 45–57.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi III). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Swasto, B. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. UB Press.
- Zuanda, S., Syuhada, S., Saputra, R., & Afriza, A. (2024). Konsep pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif di lembaga pendidikan. *Jurnal*

Pendidikan Tambusai, 8(1), 3073–3081.  
<https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.12849>

Fachruddy Asjari, dkk. (2023). Manajemen Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Implementasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 65–78.

Lamminar, dkk. (2024). Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi di Era Industri 4.0. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45–58.

Lutfi. (2025). Metode Off the Job Training dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(2), 88–97.

Gajihub. (2024). Off the Job Training: Arti, Manfaat, Kekurangan, dan Metodenya. Diakses dari <https://gajihub.com/blog/off-the-job-training/>

Ruangkerja. (2022). Kenali Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Perusahaan. Diakses dari <https://www.ruangkerja.id/blog/pelatihan-dan-pengembangan-karyawan>

Arip. (2026, 9 Mei). Manajer PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso (Wawancara). PT PLN (Persero) UP3 Bondowoso, Bondowoso.