

Implementasi Learning Journal pada Model SALMAN: Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pendekatan Heutagogi

Salman Al Farizi

¹ BPSDM Provinsi Jawa Barat, Jl. Kolonel Masturi Km. 3,5, Kota

* corresponding author: salmanpusdiklat@gmail.com

Abstrak/Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi praktis model pembelajaran SALMAN (Self-Active Learning for Mastery Anything), sebuah kerangka kerja berbasis heutagogi yang memberdayakan individu sebagai penentu utama dalam proses belajarnya. Fokus utama analisis adalah pada peran sentral Learning Journal sebagai instrumen untuk merekam, merefleksikan, dan memvalidasi pembelajaran mandiri. Metodologi yang digunakan adalah studi deskriptif dengan pendekatan survei terhadap 36 ASN di lingkungan DPMPSTSP Provinsi Jawa Barat yang telah menerapkan model SALMAN pada tahun 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model SALMAN diterima dengan sangat positif. Sebanyak 80,6% responden merasa model ini efektif dalam menyelesaikan kesenjangan kompetensi yang mereka hadapi, dan 80,6% responden menyatakan ketertarikan untuk menggunakannya di masa mendatang. Tingginya angka ini mengindikasikan bahwa pendekatan pembelajaran yang terstruktur, terdokumentasi, dan tervalidasi melalui Learning Journal berhasil menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi yang personal dan berorientasi pada hasil di lingkungan kerja modern. Model SALMAN terbukti menjadi alternatif yang menjanjikan untuk membangun budaya belajar berkelanjutan bagi ASN. Berdasarkan temuan efektivitas dan minat pengguna yang tinggi, direkomendasikan bagi instansi pemerintah dan unit pengelola SDM untuk mempertimbangkan adopsi serta integrasi model SALMAN secara lebih luas sebagai salah satu jalur resmi pengembangan kompetensi. Kebijakan ini dapat mengakselerasi terwujudnya ASN yang proaktif, adaptif, dan mampu belajar secara mandiri untuk menjawab tuntutan zaman.

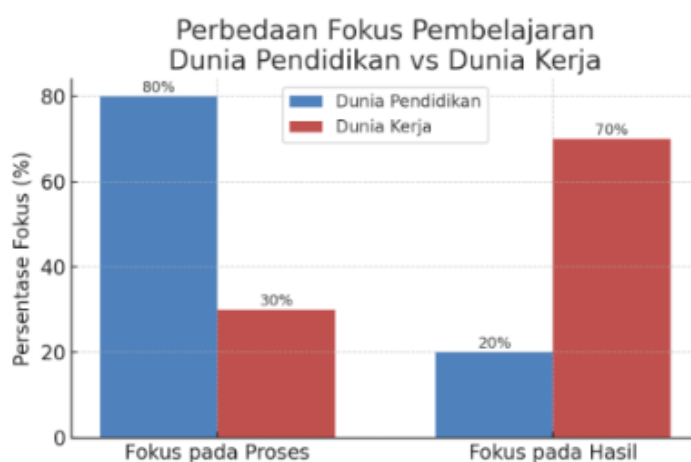
This study aims to describe the practical implementation of the SALMAN (Self-Active Learning for Mastery Anything) learning model, a heutagogy-based framework that empowers individuals as the primary drivers of their learning process. The main analytical focus is on the central role of the Learning Journal as an instrument for recording, reflecting on, and validating self-directed learning. The methodology employed is a descriptive study with a survey approach involving 36 civil servants from the DPMPSTSP of West Java Province who implemented the SALMAN model in 2024. The research findings show that the SALMAN model was received very positively. A total of 80.6% of respondents felt this model was effective in resolving the competency gaps they faced, and 80.6% of respondents expressed interest in using it in the future. These high figures indicate that a structured, documented, and validated learning approach through the Learning Journal successfully addresses the need for personalized, results-oriented competency development in the modern workplace. The SALMAN model proves to be a promising alternative for building a culture of continuous learning for Civil Servants. Based on the findings of high user effectiveness and interest, it is recommended that government agencies and HR management units consider the broader adoption and integration of the SALMAN model as an official competency development pathway. This policy could accelerate the realization of proactive, adaptive civil servants capable of self-directed learning to meet contemporary demands.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Lingkungan kerja modern, yang secara konstan dibentuk ulang oleh disrupsi teknologi dan perubahan ekspektasi publik, menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki tingkat adaptabilitas dan relevansi yang tinggi. Kebutuhan ini secara langsung berimplikasi pada urgensi pengembangan kompetensi yang tidak lagi bisa bersifat statis, melainkan harus berkelanjutan, personal, dan lincah. Masalah fundamental yang dihadapi oleh banyak instansi pemerintah adalah ketergantungan pada metode pelatihan konvensional yang bersifat klasikal. Pendekatan ini, yang seringkali seragam (*one-size-fits-all*) dan terpisah dari konteks pekerjaan sehari-hari, terbukti kurang efektif dalam menjawab tantangan dinamis (Hase & Kenyon, 2013). Keterbatasan ini menjadi semakin krusial ketika memahami perbedaan fundamental antara tujuan pembelajaran di dunia pendidikan—yang berfokus pada proses untuk membangun fondasi berpikir—dengan dunia kerja yang menuntut fokus pada hasil untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas secara langsung (gambar 1). Akibatnya, sering terjadi kesenjangan antara kompetensi yang diajarkan dalam pelatihan dengan kapabilitas yang sesungguhnya dibutuhkan di lapangan, sehingga investasi dalam pengembangan SDM tidak memberikan dampak optimal.



Gambar 1. Perbedaan Fokus Pembelajaran

Menjawab tantangan tersebut, paradigma pembelajaran bagi profesional dewasa telah bergeser secara signifikan. Penelitian-penelitian mutakhir di bidang pendidikan dan pengembangan organisasi semakin menekankan pentingnya otonomi pembelajar. Konsep Heutagogi, atau pembelajaran yang ditentukan sendiri (*self-determined learning*), hadir sebagai pendekatan yang menempatkan individu sebagai perancang utama dalam proses belajarnya (Hase & Kenyon, 2013; Agonacs & Matos, 2019). Heutagogi mengakui bahwa dalam lingkungan yang kompleks dan cepat berubah, pembelajar perlu mengembangkan kapabilitas—kemampuan untuk menerapkan kompetensi dalam situasi baru dan tidak terduga—bukan hanya kompetensi itu sendiri. Berbagai studi menunjukkan korelasi positif antara praktik pembelajaran mandiri dengan peningkatan kompetensi profesional. Wehmeyer et al. (2016) menemukan bahwa strategi pembelajaran yang diarahkan oleh siswa (*student-directed learning*) dapat meningkatkan motivasi dan hasil akademis. Selain itu, penggunaan instrumen reflektif seperti jurnal telah terbukti efektif dalam mendorong pengembangan profesional dan keterampilan metakognitif. Helyer (2015) menegaskan peran krusial refleksi dalam pembelajaran berbasis

kerja (work-based learning), yang memungkinkan individu untuk mengubah pengalaman menjadi pembelajaran yang bermakna. Jurnal reflektif memungkinkan individu untuk tidak hanya menyerap informasi, tetapi juga menginternalisasi, menganalisis, dan merencanakan penerapan pengetahuan dalam konteks nyata.

Meskipun komponen-komponen seperti heutagogi dan pembelajaran mandiri telah terbukti efektif dalam berbagai konteks, terdapat kesenjangan (gap) penelitian terkait implementasinya sebagai sebuah kerangka kerja yang terintegrasi, praktis, dan tervalidasi, khususnya dalam lingkungan birokrasi seperti ASN di Indonesia. Sebagian besar literatur yang ada cenderung bersifat konseptual atau diterapkan dalam konteks pendidikan tinggi (Agonács & Matos, 2019). Belum banyak penelitian yang menawarkan sebuah model operasional yang lengkap—mulai dari inisiasi belajar mandiri hingga pengakuan formal—yang dirancang spesifik untuk menjawab kebutuhan dan tantangan unik yang dihadapi ASN. Kebutuhan untuk membuat pembelajaran informal "terlihat" (visible) dan divalidasi menjadi sangat penting dalam struktur birokrasi, di mana pengakuan terhadap pengembangan kompetensi seringkali terikat pada sistem penilaian kinerja dan jenjang karir (Di Rienzo, 2020).

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini memperkenalkan dan mendeskripsikan model SALMAN (Self-Active Learning for Mastery Anything). Model SALMAN adalah sebuah kerangka kerja praktis yang menerjemahkan filosofi heutagogi ke dalam siklus enam tahap yang sistematis, mulai dari kegiatan pembelajaran, pengisian Learning Journal, persetujuan atasan, pelaporan, penjaminan mutu, hingga penerbitan sertifikat. Dasar pertimbangan teoretisnya adalah bahwa ASN sebagai pembelajar dewasa akan termotivasi ketika mereka memiliki otonomi, dan pembelajaran akan lebih mendalam jika disertai dengan refleksi terstruktur melalui Learning Journal dan terimplementasi nyata pada penyelesaian masalah atau pencapaian kinerja. Inovasi utama dari model ini terletak pada integrasi proses pembelajaran mandiri dengan mekanisme validasi formal. Learning Journal tidak hanya berfungsi sebagai catatan pribadi, tetapi sebagai alat yang membuat proses pembelajaran informal menjadi terlihat dan dapat diakui oleh organisasi, menjembatani antara inisiatif individu dengan sistem pengembangan SDM formal.

Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi praktis dari model SALMAN dengan menyoroti peran sentral Learning Journal sebagai instrumen pembelajaran dan validasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk menyajikan data persepsi awal mengenai efektivitas dan minat penggunaan model ini di kalangan ASN. Manfaat dari penelitian ini adalah menawarkan sebuah model alternatif pengembangan kompetensi yang lebih personal, fleksibel, relevan, dan berorientasi pada hasil, yang dapat diadopsi oleh instansi pemerintah untuk membangun budaya belajar berkelanjutan (lifelong learning) dan mempersiapkan ASN yang lebih

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain studi deskriptif, yang bertujuan untuk mengukur dan mendeskripsikan tingkat penerimaan awal terhadap implementasi model pembelajaran SALMAN. Pengumpulan data dilaksanakan secara daring pada tanggal 11 Juli 2024. Populasi penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Jawa Barat yang menjadi bagian dari pilot project implementasi model SALMAN. Dari populasi tersebut, sampel sebanyak 36 ASN dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria utama pemilihan sampel adalah partisipasi aktif mereka dalam kegiatan Pelatihan Promosi Investasi, di mana model SALMAN diterapkan secara terintegrasi.

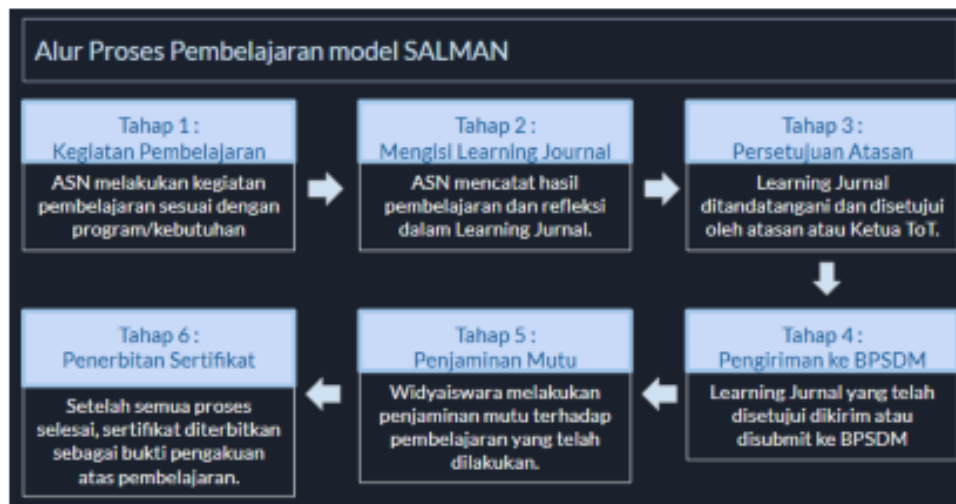
Instrumen utama yang digunakan untuk pengumpulan data adalah angket atau kuesioner daring yang disusun menggunakan Google Forms. Kuesioner ini terdiri dari 17 pertanyaan tertutup yang terbagi menjadi tiga bagian: data demografis responden (jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir), pengalaman umum terkait pengembangan kompetensi, dan evaluasi spesifik terhadap model SALMAN. Dua variabel kunci yang diukur dalam penelitian ini adalah persepsi efektivitas model dalam menyelesaikan kesenjangan kompetensi dan tingkat ketertarikan untuk menggunakan model ini di masa depan. Kedua variabel diukur menggunakan pertanyaan dengan pilihan jawaban dikotomis ("Ya" atau "Tidak").

Prosedur pengumpulan data dilakukan secara sistematis. Pertama, peneliti merancang kuesioner pada platform Google Forms. Kedua, tautan kuesioner disebarkan kepada 36 responden yang telah ditentukan melalui grup komunikasi resmi via aplikasi WhatsApp. Ketiga, responden diberikan periode waktu selama dua hari untuk mengisi dan mengirimkan jawaban mereka. Keempat, seluruh data yang terkumpul kemudian direkapitulasi secara otomatis oleh sistem Google Forms untuk selanjutnya dianalisis. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif. Data dari jawaban kuesioner diolah dengan menghitung frekuensi dan persentase untuk setiap respons. Hasilnya kemudian disajikan dalam bentuk diagram lingkaran untuk memvisualisasikan proporsi jawaban responden secara jelas. Perhitungan persentase dilakukan menggunakan rumus: $(\text{Jumlah responden yang memberikan jawaban tertentu} / \text{Total responden}) \times 100\%$.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

Implementasi model SALMAN di lingkungan DPMPTSP Provinsi Jawa Barat dijalankan melalui siklus enam tahap yang sistematis: (1) Kegiatan Pembelajaran, (2) Mengisi Learning Journal, (3) Persetujuan Atasan, (4) Pengiriman ke BPSDM, (5) Penjaminan Mutu oleh Widyaaiswara, dan (6) Penerbitan Sertifikat. Instrumen sentral dalam siklus ini adalah Learning Journal, yang dirancang tidak hanya untuk merekam aktivitas belajar, tetapi juga untuk memfasilitasi refleksi mendalam dan menjadi bukti otentik untuk proses validasi formal.



Gambar 2. Siklus Pembelajaran Model SALMAN

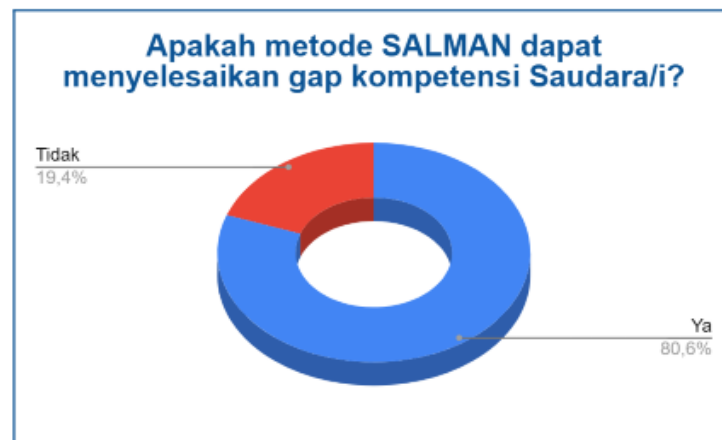
Pusat dari siklus ini adalah **Tahap 2: Mengisi Learning Journal**. *Learning Journal* bukan sekadar buku catatan, melainkan instrumen multifungsi yang dirancang untuk:

1. **Merekam:** Mendokumentasikan seluruh detail aktivitas pembelajaran secara sistematis, mencakup sumber, topik, durasi, hingga hasil konkret yang dicapai.
2. **Merefleksikan:** Memandu pembelajar untuk melakukan refleksi mendalam melalui serangkaian pertanyaan terstruktur. Proses ini mendorong internalisasi pengetahuan dan analisis kritis tentang relevansi, dampak, serta rencana aplikasi pembelajaran dalam pekerjaan.
3. **Memvalidasi:** Menjadi bukti otentik dari upaya belajar mandiri. Dengan adanya kolom pengesahan atasan dan dokumentasi kegiatan, jurnal ini menjadi dasar untuk proses validasi formal di tahap-tahap selanjutnya.

Anatomi *Learning Journal* SALMAN terdiri dari komponen wajib yang memastikan proses refleksi berjalan mendalam, mencakup penjelasan konsep, identifikasi inspirasi, analisis relevansi dengan pekerjaan, rencana aksi, analisis kesulitan, hingga evaluasi dampak terhadap penyelesaian masalah kompetensi. Dengan struktur ini, *Learning Journal* secara efektif mengubah pembelajaran mandiri dari aktivitas personal yang tidak terukur menjadi sebuah capaian yang akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan.

Evaluasi terhadap implementasi model ini dilakukan melalui survei terhadap 36 ASN yang menjadi partisipan. Hasil survei menunjukkan tingkat penerimaan yang sangat positif. Temuan kuantitatif utama dari penelitian ini adalah:

1. Efektivitas Model: Sebanyak 80,6% responden (29 dari 36 ASN) menyatakan bahwa metode SALMAN dapat menyelesaikan kesenjangan kompetensi yang mereka hadapi. Hanya 19,4% (7 ASN) yang merasa sebaliknya.



Gambar 3. Persepsi Efektivitas SALMAN dalam Menyelesaikan Kesenjangan Kompetensi

2. Minat Penggunaan: Sejalan dengan persepsi efektivitas, sebanyak 80,6% responden juga menyatakan tertarik untuk melakukan pengembangan kompetensi dengan model SALMAN di masa mendatang, bahkan di luar kegiatan pelatihan yang diselenggarakan secara formal oleh BPSDM.



Gambar 4. Minat Melakukan Pengembangan Kompetensi Model SALMAN

3. Tantangan Utama: Ketika ditanya mengenai kesulitan atau tantangan dalam melakukan pembelajaran mandiri, 80,6% responden menunjuk "Keterbatasan waktu" sebagai hambatan utama, jauh mengungguli faktor lain seperti ketersediaan sumber belajar atau dukungan atasan.



Gambar 4. Tantangan Penerapan Pembelajaran Model SALMAN

3.2. Pembahasan

Tingkat penerimaan dan persepsi efektivitas model SALMAN yang mencapai 80,6% merupakan temuan yang sangat signifikan, mengindikasikan bahwa model pembelajaran yang berpusat pada individu ini berhasil menjawab kebutuhan riil ASN di lingkungan kerja modern. Keberhasilan ini dapat dianalisis dari beberapa sudut pandang teoretis yang saling terkait. Pertama, temuan ini secara kuat mengafirmasi prinsip-prinsip inti heutagogi, yang menjadi landasan filosofis model SALMAN. Heutagogi, atau pembelajaran yang ditentukan sendiri (*self-determined learning*), memposisikan pembelajar sebagai agen utama yang merancang, mengelola, dan mengevaluasi proses belajarnya sendiri (Hase & Kenyon, 2013). Tingginya tingkat penerimaan ini mengonfirmasi bahwa ASN, sebagai pembelajar dewasa, merespons secara positif terhadap pendekatan yang memberikan mereka otonomi dan kontrol. Hal ini sejalan dengan temuan Agonács & Matos (2019) dalam tinjauan literatur mereka, yang menemukan bahwa fleksibilitas dan otonomi merupakan aspek yang paling dihargai oleh pembelajar dewasa dalam berbagai implementasi heutagogi. Dalam konteks era disrupsi, di mana perubahan terjadi begitu cepat, kemampuan untuk belajar secara mandiri menjadi kapabilitas krusial. Blaschke (2021) berargumen bahwa perpaduan antara heutagogi dan teknologi adalah kunci untuk mempersiapkan pembelajar menjadi pembelajar seumur hidup (*lifelong learners*), sebuah kompetensi yang esensial bagi ASN modern (Van der Wal, 2015).

Peran sentral *Learning Journal* dalam model SALMAN tampaknya menjadi faktor penentu keberhasilan dan merupakan inovasi praktis yang paling menonjol. Lebih dari sekadar alat dokumentasi, *Learning Journal* berfungsi sebagai instrumen untuk memfasilitasi refleksi terstruktur, yang merupakan inti dari pembelajaran mendalam. Helyer (2015) menekankan peran krusial refleksi dalam pembelajaran berbasis kerja (*work-based learning*), di mana refleksi menjadi jembatan yang mengubah pengalaman praktis menjadi pembelajaran yang

terinternalisasi dan dapat ditransfer. Dengan menjawab serangkaian pertanyaan reflektif dalam jurnal, ASN didorong untuk terlibat dalam proses metakognitif: mereka tidak hanya belajar *apa*, tetapi juga belajar *bagaimana mereka belajar*. Proses ini sangat penting untuk pengembangan kapabilitas belajar mandiri yang berkelanjutan, sejalan dengan teori pembelajaran yang diatur sendiri (*self-regulated learning*) oleh Zimmerman (2015). Lebih lanjut, *Learning Journal* dalam model SALMAN berfungsi sebagai mekanisme untuk membuat pembelajaran informal menjadi "terlihat" (*visible*) dan dapat divalidasi. Ini adalah poin krusial yang menjawab tantangan dalam pengakuan pembelajaran non-formal. Seperti yang dikemukakan oleh Di Rienzo (2020), salah satu tantangan terbesar dalam pembelajaran di tempat kerja adalah bagaimana mengakui dan memberi nilai pada kompetensi yang diperoleh secara informal dan seringkali secara diam-diam (*tacit*). *Learning Journal* yang disetujui atasan dan dinilai oleh widyaiswara menjadi "objek batas" yang menjembatani antara inisiatif belajar mandiri individu dengan sistem pengembangan karir formal di dalam birokrasi, sebuah solusi praktis yang jarang dibahas secara mendalam dalam literatur heutagogi yang lebih konseptual.

Namun, temuan bahwa 80,6% responden menganggap "keterbatasan waktu" sebagai tantangan utama tidak boleh diabaikan. Ini menyoroti sebuah paradoks dalam implementasi pembelajaran mandiri di tempat kerja: meskipun fleksibel, ia tetap menuntut alokasi waktu dan disiplin pribadi yang tinggi di tengah kesibukan rutin. Temuan ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan model seperti SALMAN tidak hanya bergantung pada motivasi individu (Wehmeyer et al., 2016), tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan lingkungan kerja dan kebijakan organisasi. Kyndt et al. (2016) dalam tinjauan literturnya menemukan bahwa pengembangan profesional sehari-hari sangat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi. Meskipun survei dalam penelitian ini menunjukkan 100% responden merasa didukung oleh atasan, tantangan waktu mengindikasikan bahwa dukungan tersebut mungkin masih bersifat moral dan belum terwujud dalam bentuk dukungan struktural, seperti pemberian ruang waktu yang cukup untuk belajar. Opini penulis adalah, tanpa adanya kebijakan organisasional yang secara sadar mengintegrasikan waktu untuk belajar ke dalam jam kerja—misalnya melalui alokasi beberapa jam per minggu untuk pengembangan diri—model pembelajaran mandiri seunggul apa pun akan selalu menghadapi hambatan implementasi yang signifikan.

Penting juga untuk menganalisis respons dari 19,4% responden yang belum merasakan manfaat atau tidak tertarik dengan model ini. Kelompok minoritas ini memberikan perspektif kritis yang berharga. Agonács & Matos (2019) mencatat bahwa kesiapan pembelajar adalah

salah satu faktor kunci dalam keberhasilan implementasi heutagogi. Alasan di balik respons negatif ini bisa jadi beragam, mulai dari preferensi gaya belajar yang lebih terstruktur dan dipandu (Knowles et al., 2015), tingkat literasi digital yang berbeda, hingga beban kerja yang terlalu tinggi sehingga menghalangi segala bentuk pembelajaran tambahan, terlepas dari modelnya. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan *one-size-fits-all* juga tidak berlaku untuk model pembelajaran mandiri; perlu ada fleksibilitas dan dukungan yang berbeda bagi individu dengan tingkat kesiapan yang beragam.

Sebagai langkah selanjutnya (*what next to do*), penelitian di masa depan disarankan untuk menggali lebih dalam temuan-temuan ini. Pertama, perlu dilakukan studi kualitatif melalui wawancara mendalam dengan kelompok responden 19,4% untuk memahami secara spesifik faktor-faktor yang menjadi penghambat bagi mereka. Kedua, penelitian longitudinal dapat dirancang untuk mengukur dampak jangka panjang dari implementasi SALMAN, tidak hanya pada persepsi, tetapi juga pada indikator kinerja aktual dan produktivitas organisasi. Terakhir, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang secara aktif mendukung pembelajaran mandiri (Govaerts & Dochy, 2014), misalnya dengan menguji coba efektivitas kebijakan alokasi "jam belajar" khusus bagi pegawai, guna menciptakan karir yang berkelanjutan (*sustainable careers*) bagi ASN (Van der Heijden & De Vos, 2015).

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mendeskripsikan implementasi praktis model SALMAN, penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa kerangka kerja berbasis heutagogi ini dapat diterapkan secara efektif di lingkungan birokrasi. Temuan utama menunjukkan bahwa lebih dari 80% ASN partisipan merasakan model ini mampu menyelesaikan kesenjangan kompetensi mereka dan berminat tinggi untuk menggunakannya secara berkelanjutan. Temuan ini secara langsung menjawab tujuan penelitian dengan memberikan bukti empiris awal atas tingginya tingkat penerimaan model pembelajaran mandiri yang terstruktur.

Kebaruan (*novelty*) utama dari penelitian ini terletak pada pembuktian bahwa sebuah model pembelajaran mandiri dapat diintegrasikan secara sistematis ke dalam kerangka kerja formal ASN melalui instrumen sentral, yaitu Learning Journal. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung membahas heutagogi secara konseptual atau terpisah dari mekanisme validasi formal, penelitian ini menunjukkan bahwa Learning Journal berhasil berfungsi sebagai jembatan—mengubah aktivitas belajar mandiri yang bersifat personal dan informal menjadi sebuah capaian yang terdokumentasi, akuntabel, dan dapat diakui secara institusional. Dengan demikian, model SALMAN tidak hanya mendorong budaya belajar mandiri,

tetapi juga menyediakan solusi praktis untuk masalah validasi yang krusial dalam konteks pengembangan karir ASN.

4.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian di atas, beberapa rekomendasi diajukan untuk praktisi dan peneliti selanjutnya:

1. Untuk Praktisi Kebijakan SDM: Mengingat tingginya efektivitas dan minat pengguna, disarankan bagi instansi pemerintah dan unit pengelola SDM untuk mengadopsi dan mengintegrasikan model SALMAN sebagai salah satu jalur resmi pengembangan kompetensi. Untuk mengatasi tantangan utama yang teridentifikasi, yaitu "keterbatasan waktu" (disebutkan oleh 80,6% responden), perlu dirumuskan kebijakan organisasional yang mendukung, seperti mengalokasikan jam belajar khusus yang terintegrasi dalam jam kerja.
2. Untuk Peneliti Selanjutnya: Penelitian di masa depan disarankan untuk menggali lebih dalam dua area. Pertama, melakukan studi kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap 19,4% responden yang belum merasakan manfaat model ini untuk memahami hambatan spesifik yang mereka hadapi. Kedua, merancang penelitian longitudinal untuk melacak dampak jangka panjang dari penerapan model SALMAN terhadap indikator kinerja pegawai dan produktivitas organisasi, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif melampaui persepsi awal.

Referensi

- Agonács, N., & Matos, J. F. (2019). Heutagogy and self-determined learning: a review of the published literature on the application and implementation of the theory. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 34(3), 223-240.
- Blaschke, L. M. (2021). The dynamic mix of heutagogy and technology: Preparing learners for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1627-1641.
- Di Rienzo, P. (2020). Making Informal Adult Learning Visible. The Recognition of the Third Sector Professionals' Key Competences. *Education Sciences*, 10(9), 228.
- Govaerts, N., & Dochy, F. (2014). The learning environment and the role of the manager in stimulating informal learning. *Human Resource Development International*, 17(5), 548-566.
- Hase, S., & Kenyon, C. (Eds.). (2013). *Self-determined learning: Heutagogy in action*. Bloomsbury Academic.
- Helyer, R. (2015). Learning through reflection: the critical role of reflection in work-based learning (WBL). *Journal of Work-Applied Management*, 7(1), 15-27.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.

- Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' everyday professional development: A literature review. *Educational Research Review*, 19, 15-32.
- Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Edward Elgar Publishing.
- Van der Wal, Z. (2015). 'The 21st-century public servant': From muddling through to new steering competencies. *Public Administration Review*, 75(5), 775-777.
- Wehmeyer, M. L., Shogren, K. A., Toste, J., & Mahal, S. (2016). Self-Determined Learning to Motivate Struggling Learners in Reading and Writing. *Intervention in School and Clinic*, 52(4), 212-220.
- Zimmerman, B. J. (2015). Self-regulated learning: Theories, measures, and outcomes. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., Vol. 21, pp. 541-546). Elsevier.