
Peran Widyaiswara dalam Mewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia: Studi Kasus di Pusdiklat Manajemen Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan

Suharin Zulaikha

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan
Kementerian Pertahanan, suharinzulaikha@gmail.com

ABSTRAK

Birokrasi merupakan faktor penting dalam pemerintah dan Kementerian Pertahanan (Kemhan) menargetkan program menuju birokrasi berkelas dunia yang salah satunya dicirikan aparatur yang profesional. Salah satu faktor yang penting dalam penyelenggaraan diklat adalah Widyaiswara. Tujuan dari penelitian ini mendeskripsikan peran penting Widyaiswara dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemhan. Metode penelitian menggunakan kajian berbasis data sekunder berdasarkan kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) tahun 2018 sampai dengan tahun 2022. Hasil penelitian terkait PKA menunjukkan bahwa Widyaiswara sebagai pengampu materi dan pembimbing memuaskan, begitu pula terkait kegiatan PKP. Peserta mengalami peningkatan kompetensi kepemimpinan sesuai dengan jenjangnya. Pemberdayaan terhadap peserta PKA dan PKP sangat baik, Widyaiswara berperan serta dalam mendukung terwujudnya *Smart* ASN sebagai penopang utama birokrasi berkelas dunia. Para Widyaiswara masih perlu meningkatkan kompetensinya antara lain membangun pola pikir dan mengoptimalkan kompetensi teknis pembelajaran berbasis digital.

Kata Kunci: Kemhan, kompetensi, pelatihan, widyaiswara.

ABSTRACT

Bureaucracy is a crucial factor in government, and the Ministry of Defense (MoD) is targeting a program towards a world-class bureaucracy, one of whose hallmarks is a professional civil service. One of the important factors in the implementation of training is the Widyaiswara. The purpose of this study is to describe the important role of Widyaiswara in developing the competencies of Civil Servants (ASN) in the MoD. The research method employed a secondary data-based study of the Administrator Leadership Training (PKA) and Supervisory Leadership Training (PKP) activities from 2018 to 2022. The research results related to PKA showed that Widyaiswara, as both a subject matter expert and a mentor, was satisfactory, and the same was true for PKP activities. Participants experienced an increase in leadership competencies commensurate with their levels. Empowerment of PKA and PKP participants was very good, and Widyaiswara played a role in supporting the realization of a *Smart* ASN as the primary pillar of a world-class bureaucracy. Widyaiswara still need to improve their competencies, including developing a mindset and optimizing technical competencies in digital-based learning.

Keywords: competency, ministry of defense, training, widyaiswara,

PENDAHULUAN

Birokrasi salah satu dari beberapa faktor utama dalam pemerintah. Saat ini birokrasi dituntut untuk menciptakan birokrasi berkelas dunia yang dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas, berbasis digital, tangkas efisien, dan efektif. Hal tersebut dapat terwujud apabila pegawai ASN sebagai bagian dari birokrasi negara profesional, responsif, memiliki kesadaran sebagai aktor pelayanan publik, agile, menguasai teknologi informasi dan adaptif. -

Menghadapi kompetisi global, perkembangan teknologi, dan komunikasi menjadi tantangan bagi ASN pada era VUCA yaitu kondisi lingkungan umum yang tengah mengalami gejolak (*volatility*), lingkungan bisnis yang berubah serta labil sangat cepat dan terjadi dalam skala besar, ketidakpastian (*uncertainty*), sulitnya memperkirakan dengan tepat pada yang akan terjadi dan kompleksitas (*complexity*), tantangan menjadi kian rumit karena ketidakjelasan (*ambiguity*) dan multi faktor yang saling terkait. Beberapa arah kebijakan pemerintah, diantaranya penataan kelembagaan dan proses bisnis melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang terintegrasi (MenPAN RB, 2018).

Dalam rangka mewujudkan birokrasi pemerintahan berkelas dunia (*World Class Bureucracy*), sumber daya birokrasi (ASN) menjadi aktor sentral dalam mendorong kinerja birokrasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi agenda penting dalam mewujudkan ASN yang adaptif dan kompeten sehingga mampu menjadi pemerintahan yang dapat bersaing di kancah global. Di sisi lain, tuntutan kebutuhan kompetensi di era ini di dorong oleh berkembangnya kemampuan baru yang dibutuhkan, tidak hanya meliputi aspek teknologi secara teknis, akan tetapi juga aspek-aspek sikap perilaku, kemampuan pemecahan masalah, kemampuan sosial dan kemampuan kognitif. Kemampuan yang dibutuhkan secara signifikan diantaranya adalah *complex problem solving*, *social skill*, *process skill*, *system skill*, dan *cognitive abilities*. Seperti halnya yang dijabarkan dalam *The Future of Jobs Report* oleh *World Economic Forum* (2020).

Untuk mendukung terwujudnya birokrasi berkelas dunia di tiap instansi pemerintah maka diperlukan sosok pejabat struktural yang mempunyai kompetensi kepemimpinan yang

strategis, kolaboratif, kinerja, atau pelayanan baik untuk peningkatan kinerja unit organisasinya, serta adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis yang sangat cepat dalam memimpin unit organisasinya. Lingkungan strategis yang berubah saat ini termasuk di dalam ranah digital (arus revolusi industri 4.0) sehingga memaksa adaptasi pada sistem pemerintahan menuju birokrasi digital, yang mencerminkan ASN yang *Smart* sebagai penopang utama birokrasi berkelas dunia memiliki profil meliputi nasionalisme, integritas, berwawasan global, profesionalisme, menguasai IT dan bahasa asing, berjiwa *entrepreneurship*, berjiwa *hospitality*, dan memiliki jaringan luas.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN pada pasal 49 menyebutkan setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan. Kemhan sejak tahun 2020 telah menggulirkan program untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Upaya dan komitmen dari Kemhan untuk pelaksanaan reformasi birokrasi telah disahkan melalui Keputusan Menteri pertahanan (Kepmenhan) Nomor: KEP/858/M/IX/2020 tanggal 10 September 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan Tahun 2020-2024. Reformasi Birokrasi Kemhan dilaksanakan dengan peningkatan secara terus-menerus kapasitas birokrasi dalam terwujudnya visi reformasi birokrasi nasional, yaitu pemerintahan kelas dunia (Biro Humas Setjen Kemhan, 2020). Untuk mendukung Visi Indonesia Emas 2045 yang diarahkan Presiden, salah satu visi adalah pembangunan sumber daya manusia yang unggul, yaitu bekerja *Smart*, memiliki jiwa pekerja keras, dinamis, memiliki komitmen yang sangat tinggi dan terampil menguasai ilmu dan teknologi.

Suyono (2015) menyatakan bahwa banyak instansi pemerintah yang selama ini belum memiliki pegawai dengan kompetensi yang memadai. Rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai merupakan buktinya.

Program pengembangan kompetensi ASN Kemhan telah diatur pada Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 17 tahun 2019 tentang Manajemen PNS. Untuk mencapai birokrasi berkelas dunia, PNS Kemhan sebagai bagian dari ASN dipersiapkan menjadi *Smart*

ASN dengan mengembangkan kompetensi PNS melalui pelatihan-pelatihan.

PKA dan PKP dilaksanakan di Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan dan terlaksana dengan baik dengan mengoperasikan 10 komponen pendidikan secara optimal, yang mana salah satu komponennya, yaitu Widyaiswara sebagai ujung tombak dalam membangun *Smart ASN* dapat berperan melakukan *transfer of competency (knowledge, skill, attitude)* kepada peserta diklat sebagai upaya mewujudkan birokrasi berkelas dunia.

Tantangan penyelenggaraan pengembangan kompetensi disertai berkembangnya kebutuhan kompetensi PNS saat ini menuntut penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang efektif dan efisien. Kemhan harus segera menyesuaikan sistem pembelajaran melalui pelatihan-pelatihan yang berbasis digital. Peran Widyaiswara sangat penting untuk menyiapkan SDM aparatur di era ini. PKP dan PKA merupakan salah satu pelatihan menyiapkan sumber daya aparatur yang kompeten dalam bidang kepemimpinan dan manajerial.

Kajian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan peran penting peran Widyaiswara dalam pengembangan kompetensi ASN Kemhan, menuju birokrasi berkelas dunia.
2. Mengetahui hasil pelatihan oleh Widyaiswara dalam pengembangan kompetensi ASN dan pemanfaatannya oleh Satker pengguna untuk mendukung terwujudnya birokrasi berkelas dunia.
3. Mengetahui upaya Widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan fungsi mengembangkan kompetensi ASN Kemhan;
4. Merumuskan rekomendasi untuk optimalisasi peran Widyaiswara dalam kegiatan pelatihan untuk pengembangan kompetensi ASN Kemhan.

METODE PENELITIAN

Metode yang dipergunakan, yaitu kajian berbasis data sekunder dengan melakukan studi kepustakaan yang bersumber baik dalam jaringan (*on-line*) maupun di luar jaringan (*off-line*), dan data pendukung lainnya. Selanjutnya, dilakukan analisis

menggunakan *analytic content/analisis isi* dengan pembahasan secara mendalam pada isi suatu informasi tertulis. Nazir (2005) menyatakan bahwa "Studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data melalui studi literatur-literatur, buku-buku, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang mempunyai hubungan dengan masalah yang akan dipecahkan".

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil

Terwujudnya *Smart ASN* di lingkungan Kemhan dalam mewujudkan birokrasi berkelas dunia diperlukan strategi untuk pengembangan kompetensi yang adaptif di era disruptif ini. Pengembangan ASN Kemhan saat ini harus mengarah pada peningkatan standar kompetensi yang dilandasi oleh pendidikan, pelatihan, pengalaman dan keterampilan yang sesuai dan didukung sikap serta penerapannya di tempat kerja dengan acuan pada unjuk kerja yang dipersyaratkan.

Mengenai kompetensi, ada perbedaan kemampuan ASN di tiap Satuan dan SubSatuan Kerja di lingkungan Kemhan. Untuk itu perlu peningkatan kemampuan dan pengembangan kompetensi ASN agar dapat menghadapi perkembangan dan perubahan dunia yang semakin cepat dan pesat.

Lembaga diklat sebagai salah satu lokus pelaksanaan suatu kegiatan pengembangan kompetensi mempunyai peran sentral. Keberhasilan diklat untuk mengembangkan kompetensi aparatur salah satunya ditentukan oleh komponen yang sangat penting, yaitu Widyaiswara. Permenhan Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemhan menyebutkan bahwa Pusdiklat Jemenhan merupakan lembaga diklat pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kemhan merupakan Sub Satker yang diamanati agar mencetak sumber daya manusia pertahanan yang kompeten dalam bidang kepemimpinan dan manajerial diantaranya melalui PKA dan PKP.

Hasil evaluasi program pelaksanaan kegiatan PKA maupun PKP secara klasikal maupun non klasikal yang diselenggarakan setiap dua tahun sekali dapat dilaksanakan dengan baik. Peserta PKA berjumlah 20 orang/program penyelenggaraan serta PKP

dengan jumlah 30 orang/program penyelenggaraan dinyatakan lulus dengan hasil predikat rata-rata Baik Sekali, bahkan ada yang Memuaskan.

Tabel 1. Hasil evaluasi penilaian Widyaiswara oleh Peserta Pelatihan

No	Program Pelatihan	Tahun	Prosentase Penilaian dan Kategori Nilai			
			SM	M	CM	KM
1.	PKA	2018	22,88	75,82	1,30	0
		2020	20,00	70,00	10,00	0
		2022	14,50	82,50	3,00	0
2.	PKP	2018	3,33	83,78	18,39	0
		2020	7,89	45,11	43,00	4,00
		2022	25,00	66,39	8,61	0

Keterangan: SM = Sangat memuaskan 90,01 - 100; M = Memuaskan 80,01 - 90,00; CM = Cukup Memuaskan 70,01 - 80,00; KM = Kurang Memuaskan 60,01 - 70,00

Pada Tabel 1. dapat dilihat, jumlah rata-rata penilaian terhadap Widyaiswara pada setiap program/tahun pelaksanaan. Data menunjukkan penilaian Widyaiswara oleh peserta dalam menjalankan perannya mendapatkan nilai dengan kategori Memuaskan tertinggi perolehannya, dan ini merata pada setiap penyelenggaraan diklat pada kurun waktu tahun 2018 sampai dengan tahun 2022. Hal ini menarik untuk dikaji apalagi pelatihan yang dilaksanakan tahun 2020 dan 2022 pada saat terjadi pandemi Covid 19, sehingga perlu dilihat isu-isu strategis di antaranya 1) Apa yang menyebabkan penilaian peserta PKA dan PKP terhadap Widyaiswara menjadi memuaskan ?; 2) Apakah output peserta PKA dan PKP sudah sesuai dengan konsep *Smart* ASN dan dapat diberdayakan sesuai harapan oleh Satuan Kerja pengguna untuk mendukung terwujudnya birokrasi berkelas dunia ?; dan 3) Apa saja upaya yang dilakukan Widyaiswara untuk meningkatkan kompetensi PNS di lingkungan Kemhan?

Terkait komponen penilaian dengan lancarnya kegiatan belajar mengajar, di antaranya salah satu adalah evaluasi pada Widyaiswara. Pemberian kesempatan kepada

peserta untuk menilai penampilan Widyaiswara selama di dalam kelas (klasikal) maupun non klasikal, serta saat melaksanakan peran sebagai pembimbing/*Couch* produk pelatihan, apakah sudah dapat memenuhi harapan peserta dalam mendapatkan *transfer of competency*. Jumlah Widyaiswara Pusjemen Badiklat Kemhan yang terlibat dalam pelatihan tersebut berjumlah 10 orang, penilaian terhadap aspek-aspek oleh peserta terhadap Widyaiswara, yaitu: a) Penguasaan dan kemampuan menyajikan materi; b) Penyajian kemampuan pembelajaran secara sistematis; c) Metode mengajar yang digunakan; d) Kemampuan menyajikan materi; e) Ketepatan waktu; f) Penampilan, sikap, dan perilaku; g) Relevansi pokok bahasan dengan tujuan instruksional; h) Kesesuaian jawaban terhadap pertanyaan peserta; i) Pemberian motivasi; j) Penggunaan bahasa; k) Penguasaan kelas (kemampuan dalam mengendalikan jalannya presentasi atau diskusi tugas individu/kelompok).

b. Pembahasan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN pada Bab II pasal 4 menyebutkan Widyaiswara berkedudukan sebagai pelaksana teknis di bidang pembelajaran, pengembangan program pelatihan, dan penjaminan mutu program pelatihan di lembaga penyelenggara pelatihan pada instansi pemerintah.

Berdasarkan data dan fakta yang diperoleh dari studi literatur terdiri laporan, penelusuran di internet, buku, dan materi *sharing knowledge* forum ilmiah, *sharing* materi dari forum ilmiah, artikel dan jurnal ilmiah serta berdasarkan pengamatan penulis terhadap fenomena pengembangan kompetensi ASN menuju birokrasi berkelas dunia, hasil kajian menunjukkan pelatihan manajerial kepemimpinan PKA dan PKP telah diikuti PNS Kemhan bertujuan agar peserta sebagai pemimpin kelak dapat mendorong peningkatan kinerja tim yang dipimpinannya dalam mengelola unit organisasi, dan pengembangan kompetensi kepemimpinan agar peserta memiliki perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang berperan serta pada kinerja

unggul, memberdayakan orang lain dan diri sendiri, etika yang kuat, kehandalan dalam memberi pengaruh, keterbukaan terhadap ide-ide baru, serta berkomunikasi efektif telah diikuti dengan baik.

Ada 10 komponen pendidikan dan pelatihan yang dioperasikan lembaga diklat. Salah satu komponennya, yaitu Widyaiswara sebagai ujung tombak dalam membangun *Smart ASN*. Dalam upaya mewujudkan birokrasi berkelas dunia terkait Widyaiswara terdapat tiga faktor sebagai berikut:

1) Widyaiswara Dalam Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Untuk Pengembangan Kompetensi ASN

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kep MenPAN RB Nomor SKJ 1 Tahun 2023) tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara menyatakan bahwa Widyaiswara untuk melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan pelatihan turut menentukan keberhasilan pengembangan kompetensi. Untuk itu Widyaiswara harus memiliki kapasitas kompetensi yang memadai sebelum melaksanakan tugas utamanya.

Dalam Keputusan tersebut, diutarakan bahwa seorang Widyaiswara harus mempunyai kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural. Kompetensi teknis terdiri dari penyusunan rancang bangun program pelatihan, pengembangan kurikulum pelatihan, penjaminan mutu pelatihan, pengelolaan pembelajaran pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Kompetensi manajerial yang harus dimiliki terdiri dari integritas, komunikasi, orientasi hasil, kerjasama, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan, serta kompetensi sosio kultural yang harus dimiliki Widyaiswara yaitu perekat bangsa.

Widyaiswara sebagai tenaga pendidik baik sebagai pengampu materi maupun sebagai pembimbing/*couch* produk pembelajaran individu berupa aksi perubahan, serta pembimbing teknis hasil pembelajaran kelas pada Studi Lapangan/*benchmarking peserta* telah menunaikan tugasnya dengan baik. Dalam melaksanakan tugas utama unsur

pembelajaran, Widyaiswara fokus pada dua komponen besar, yaitu objek dan subjek pembelajaran sebagai berikut:

a) *Objek Pembelajaran*. Peserta diklat adalah objek atau sasaran pembelajaran yang sangat penting agar dipahami oleh penyelenggara diklat dan Widyaiswara. Adapun peserta yang menjadi obyek pembelajaran:

(1) Peserta PKA PNS Gol III/d s.d. IV/a, dengan sasaran diklat tersedianya PNS yang mempunyai kompetensi kepemimpinan kinerja sebagai kompetensi manajerial agar menjamin keberlangsungan akuntabilitas Jabatan Administrator berupa kemampuan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan yang dilakukan Pejabat Pengawas dan Pelaksana dalam memberikan pelayanan publik sesuai SOP dan terlaksananya peningkatan kinerja secara berkesinambungan (PerLAN Nomor 374/K.1/PDP.07/2022).

(2) Peserta PKP merupakan PNS Gol III/b s.d. III/d dengan sasaran tersedianya PNS yang memiliki kompetensi kepemimpinan pelayanan, serta kompetensi manajerial untuk menjamin terwujudnya akuntabilitas jabatan Pengawas sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN dan Per LAN Nomor 374/K.1/PDP.07/2022 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Saat ini telah diterbitkan kurikulum pelatihan kepemimpinan berupa Kep LAN Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Pada kedua program pengembangan kompetensi di atas, sebagai pengampu materi Widyaiswara mendudukkan peserta diklat adalah sebagai orang dewasa yang mempunyai tujuan meningkatkan satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu. Maka metode diklat disesuaikan dengan kebutuhan praktis dan pengembangan diri peserta; berlangsung dalam suasana belajar yang bebas, dinamis dan fleksibel serta bersifat interaktif antara peserta dengan Widyaiswara dan antarpeserta.

Pelaksanaan proses pembelajaran dengan pendekatan andragogi

Widyaiswara memotivasi peserta, secara individu terkait pengetahuan dan perubahan perilaku serta harapan untuk adanya pengembangan kompetensi.

Suatu proses emosional dan intelektual merupakan pembelajaran dalam diri orang dewasa. Mereka akan intensif dalam kegiatan pembelajaran, bila kegiatan tersebut memberi nilai tambah terhadap pikiran dan perasaannya, maka adanya kesediaan untuk saling menerima dan memberi. Mengubah diri orang dewasa bukan sesuatu yang mudah, sebab proses yang didominasi oleh ceramah dalam pembelajaran tidak disukai mereka, penting untuk penyesuaian gaya belajar individu, apalagi sebagian besar peserta PKP termasuk dalam golongan Gen Y/-generasi millenials yang lahir di era digital (*digital native*), dan sebagian peserta PKA tergolong Gen X yang tumbuh di masa ketika teknologi berkembang pesat tetapi belum secanggih seperti sekarang ini sehingga diperlukan pendekatan-pendekatan yang dapat diterima dan menarik peserta agar proses belajar mengajar sesuai tujuan pembelajaran dapat berlangsung dengan baik.

b) Subyek Pembelajaran. Subjek pembelajaran berupa sesuatu yang harus dipahami Widyaiswara untuk melaksanakan pelatihan. Widyaiswara pengampu materi PKA dan PKP telah melaksanakan tahapan-tahapan dalam memberikan Pelatihan, sebagai berikut.

(1) *Perencanaan Pembelajaran.* Perencanaan asal dari kata desain yang artinya rancangan. Rohani (2004) mengungkapkan bahwa perencanaan merupakan suatu pemikiran atau persiapan untuk pelaksanaan pekerjaan atau tugas; untuk pengambilan keputusan pada apa yang akan dilaksanakan seseorang; agar mencapai tujuan tertentu, dengan prosedur atau langkah-langkah yang dilalui dengan sistematis dan memperhatikan prinsip-prinsip pelaksanaan tugas atau pekerjaan tersebut. Sebelum Widyaiswara melakukan tahapan belajar mengajar di kelas, telah dimulai dari tahap menyusun skenario pembelajaran berupa rancang bangun mata pelatihan (RBPMP) beserta acara pelatihannya (AP) dari materi

pelajaran akan disampaikan berisi deskripsi yang terorganisir tentang sumber daya dan aktivitas yang akan dipergunakan sebagai panduan dalam mencapai tujuan pembelajaran. Raka (1992) mendefinisikan RP/SAP adalah *roadmap* dari instruktur atau pengajar terkait yang akan dipelajari peserta didik dan bagaimana hal tersebut dapat dicapai dengan efektif selama proses pembelajaran. RP/SAP membantu Widyaiswara untuk melaksanakan semua tugas penting sesuai dengan tujuan pembelajaran dan menjelaskan bagaimana dapat mencapai tujuan tersebut.

(2) *Pelaksanaan.* Proses pembelajaran dengan tahapan pelaksanaan kegiatan pembelajaran terdiri dari Widyaiswara mengutarakan tujuan pembelajaran, materi pembelajaran dan menjelaskan pokok bahasan, melaksanakan pembahasan materi pembelajaran, contoh konkrit diberikan untuk setiap pembahasan materi pembelajaran, dan penyajian pada media yang digunakan sesuai dengan setiap materi pembelajaran untuk penjelasan materi. Menurut Raka (1992) Proses pembelajaran, memerlukan keterampilan berkomunikasi untuk Widyaiswara, mencakup empat kompetensi pokok sebagai berikut: (a) bersikap luwes dan terbuka dalam kegiatan pembelajaran; (b) mengembangkan sikap positif dalam proses pembelajaran; (c) dalam kegiatan pembelajaran harus serius dan antusias, melalui: bahasa tubuh dan penggunaan media dan alat bantu belajar mimik, intonasi, minat peserta dimotivasi dari awal pembelajaran sampai dengan akhir pembelajaran untuk mengikuti pembelajaran mulai; (d) pengelolaan interaksi untuk proses pembelajaran, melalui mengembangkan hubungan yang sehat dan kondusif selama proses pembelajaran, membimbing agar interaksi sesama peserta dan Widyaiswara dapat dipertahankan, mengambil tindakan secara cepat dan tepat terhadap gangguan dalam proses pembelajaran.

Sementara itu dalam proses pembelajaran, yang diperhatikan

Widyaiswara aspek penting lainnya dalam merencanakan pembelajaran, adalah: a) materi pembelajaran sebagai desain, sebuah fakta, klasifikasi, observasi, dan pemecahan masalah yang dihasilkan dalam bentuk pikiran manusia dan pengalaman yang terstruktur menjadi ide-ide, prinsip-prinsip, konsep, perencanaan dan solusi serta kesimpulan. Keterampilan-keterampilan dan nilai-nilai perlu dikedepankan dalam materi pembelajaran; b) metode pembelajaran yang merupakan cara yang tersusun dan teratur untuk mencapai tujuan, khususnya aspek pengetahuan.

Pengimplementasian metode pembelajaran Widyaiswara yang berlandaskan pada konsep dan prinsip-prinsip pembelajaran dengan pemberian kemudahan untuk peserta agar berperan aktif dalam proses pembelajaran. Pelaksanaan PKA dan PKP tahun 2020 dan tahun 2022 bersamaan dengan masa pandemi Covid 19, di mana terjadi Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan berskala Menengah (PPKM) maupun Pembatasan Kegiatan berskala Besar (PPKB). Hal tersebut berpengaruh terhadap pola penyelenggaraan pelatihan, sehingga membuat lembaga diklat memutuskan untuk menerapkan metode pelatihan *blended learning*, sehingga memicu Widyaiswara untuk *agile* dan beradaptasi terkait penggunaan media pembelajaran yang baru dengan lebih banyak memanfaatkan teknologi komunikasi untuk menyesuaikan tuntutan kebutuhan pembelajaran menuju birokrasi berkelas dunia. Adanya perubahan pola

penyelenggaraan pelatihan berdampak pula terhadap penentuan metode pembelajaran yang digunakan Widyaiswara. Selama proses belajar mengajar peserta selalu dilibatkan secara aktif pada proses pembelajaran pada setiap sesi, hal tersebut sangat menentukan tercapainya tujuan pembelajaran; (c) Sebagai elemen pendukung maka media pembelajaran juga sangat memegang peranan penting dalam proses pembelajaran. Gagne (dalam Sadiman, 2002), mengemukakan bahwa media merupakan berbagai jenis lingkungan peserta dan komponen yang dapat memberikan rangsangan untuk belajar. Selama masa pandemi Covid-19 proses pembelajaran dengan *virtual class* dengan media pembelajaran menggunakan *Zoom meeting* dan *google meet* serta *Cloud X*; (d) Evaluasi pembelajaran. Widyaiswara pengampu materi selalu melaksanakan evaluasi pembelajaran pada setiap sesi materi yang dibawakan, agar mengetahui sampai sejauh mana perubahan pengetahuan, sikap atau perilaku peserta dan keterampilan,

Pelaksanaan evaluasi dengan cara lisan melalui tanya jawab, diskusi interaktif maupun melalui penugasan tertulis. Dari kajian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa Widyaiswara telah menjalankan perannya, dan mendapatkan penilaian dari peserta dengan kategori Memuaskan dengan rentang nilai 80,01-90,0 untuk kategori Memuaskan. Hasil Penilaian per tahun penyelenggaraan dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel. 2 Hasil penilaian peserta terhadap Widyaiswara sebagai Pengampu materi dan sebagai Pembimbing/*Couch* (dalam %)

No.	Diklat	Unsur yang dinilai	Tahun penyelenggaraan			Kategori
			2018	2020	2022	Memuaskan
1.	PKA	Sebagai Pengampu Materi	75,82	70,00	82,50	Memuaskan
		Sebagai Couch	66,67	70,00	60,83	Memuaskan
2.	PKP	Sebagai Pengampu Materi	83,78	45,11	66,39	Memuaskan
		Sebagai Couch	59,83	42,40	55,83	Memuaskan

Sumber: Laporan Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat.

Dari hasil penilaian tersebut dapat dijelaskan bahwa Widyaiswara dalam membawakan peran sebagai pengampu materi yang mengarahkan dan membantu peserta pelatihan agar memahami tentang topik atau materi yang sedang dipelajari pada proses belajar mengajar dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh peserta sehingga memuaskan peserta, meskipun pada tahun 2020 terjadi penurunan prosentase penilaian kategori Memuaskan dari peserta terhadap kinerja Widyaiswara sebagai pengampu materi pada penyelenggaraan pelatihan tahun 2018, di mana PKA mendapatkan penilaian Memuaskan sebanyak 75,82% menjadi 70,00 % dari 20 orang/program, dan PKP mendapat penilaian Memuaskan sebanyak 83,78% menjadi 45,11% dari 30 orang/program. Fenomena penurunan tersebut dari kajian Penulis terjadi karena Widyaiswara dan juga peserta sama-sama harus beradaptasi dengan penggunaan metode dan media pembelajaran baru selama masa Pandemi Covid-19, pola penyelenggaraan dari klasikal menjadi *blended learning* yang tentunya berdampak terhadap kelancaran komunikasi dan kemudahan peserta mendapat pemahaman materi. Amin, Ahmad Kholiqul (2017) menyatakan bahwa *blended learning* memiliki kekurangan, yaitu: a) penerapan yang sulit karena tidak didukung pada sarana dan prasarana tidak mendukung, b) ketidakmerataan dari fasilitas yang dimiliki siswa, c) jaringan internet tidak merata sehingga sangat mempersulit untuk dilakukannya proses pembelajaran dengan model *blended*. Seperti kita ketahui penggunaan teknologi dalam pembelajaran juga harus didukung dengan kesiapan infrastruktur yaitu tersedianya jaringan internet yang memadai baik di lokasi Widyaiswara memberikan materi maupun di lingkungan peserta. Demikian pula dengan adaptasi penggunaan media baru juga menuntut Widyaiswara beradaptasi cepat agar mampu mengoperasikan media pembelajaran baru berbasis komunikasi dan teknologi informasi.

Namun demikian, pada pelaksanaan tahun 2022 penilaian peserta PKA terhadap kinerja Widyaiswara menjalankan peran sebagai pengampu materi kembali meningkat prosentasenya. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 2 di atas, di mana sebanyak 82, 50 % peserta menyatakan Memuaskan. Demikian pula pada pelaksanaan PKP pada tahun 2022 menunjukan sebanyak 66,39 %peserta memberikan penilaian

kepada Widyaiswara dalam mengampu materi dengan katagori Memuaskan, berarti telah terjadi peningkatan sebanyak 21,28 % dari penilaian tahun 2020, hal tersebut dapat terjadi karena para Widyaiswara pengampu telah lebih matang dalam mempersiapkan rencana pembelajaran secara *blended learning*, serta sudah lebih meningkat kapasitasnya penggunaan media pembelajaran berbasis komunikasi dan teknologi informasi, serta dukungan infrastruktur jaringan internet yang memadai dari Widyaiswara maupun peserta. Secara umum hasil penilaian tersebut dapat dicapai juga tidak terlepas dari persiapan Widyaiswara yang difasilitasi Lembaga untuk mendapatkan sertifikasi dari LAN RI terkait kompetensi yang dipersyaratkan sebagai pengampu materi khususnya dan juga sebagai Pembimbing/*Couch*. Widyaiswara sebagai pengampu materi sudah melalui uji kompetensi dan sertifikasi melalui *Training of Facilitator (ToF)* dan *Training of Trainer (ToT)*, Workshop Pelatihan Struktural, dan memahami *strategy delivery* Pelatihan Struktural atau kualifikasi lain yang disetarakan oleh LAN RI.

Dalam pelaksanaan PKA dan PKP beberapa Widyaiswara juga ditugaskan untuk menjadi Pembimbing/*Couch* yang memfasilitasi Aksi Perubahan yang dibuat peserta baik pada tahap perencanaan maupun pelaksanaan aktualisasi kepemimpinan yang kolaboratif, strategis, kinerja dan pelayanan selama peserta *off campuss*. Sebagai sebuah kompetensi kepemimpinan, peserta PKA dan PKP dilatih agar mempunyai kemampuan dalam merancang sebuah proyek perubahan yang bersesuaian dengan tupoksi jabatan yang didudukinya agar lebih profesional, dan kompeten sebagai upaya untuk melahirkan pemimpin birokrasi yang mampu melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja birokrasi tempatnya bekerja. Kompetensi yang dimaksud, yaitu peserta mempunyai kemampuan dalam melaksanakan aktualisasi di tempat kerja dan menyusun rancangan aksi atau proyek perubahan.

Produk Aktualisasi Kepemimpinan, yaitu peserta menghasilkan keluaran (*output*) yang ditunjukkan dengan kompetensi manajerial Peserta untuk responsif dan beradaptasi dalam rangka mengelola perubahan lingkungan strategis. Aksi Perubahan ini haruslah sesuatu yang bersifat spesifik, inovatif, aktual, relevan, dan transformatif sehingga memberikan manfaat dan hasil yang maksimal baik jangka pendek,

menengah dan panjang. Untuk terwujudnya *World Class Bureucracy* di setiap instansi pemerintah memerlukan sosok pejabat Pengawas maupun Administrator yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan bagi keberlangsungan unit organisasi, yaitu dalam peningkatan kinerja unit organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Aksi perubahan yang dibuat peserta akan mendorong terwujudnya birokrasi berkelas dunia.

Dalam membimbing peserta, Widyaiswara sebagai *Couch* berperan: a) Memfasilitasi peserta dalam menentukan sendiri isu dan gagasan pemecahan isu kinerja unit kerja peserta; b) memfasilitasi agar peserta dapat menyusun sendiri kegiatan-kegiatan aktualisasi Aksi Perubahan; c) memfasilitasi peserta untuk mengidentifikasi pengembangan potensi diri dan pengembangan kompetensi timnya; d) memfasilitasi peserta untuk dapat mengaitkan mata pelatihan pilihan dengan Aksi Perubahan pada kegiatan yang disusunnya; dan e) memfasilitasi agar peserta mampu melaksanakan aktualisasi. Purwastuti dan Prayitno (2002) menyatakan bahwa pertanggungjawaban Widyaiswara dalam peningkatan kompetensi dan kualitas PNS, berperan sebagai: (1) motivator; (2) fasilitator; (3) inspirator; (4) moderator; (5) dinamisator; (6) inovator; (7) peneliti; dan (8) konsultan kediklatan. Sebagai pembimbing/-*Coach* Widyaiswara melaksanakan *Coaching* kepada peserta pelatihan selama masa *off campuss* dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Sebagai Pembimbing/*Couch*, penilaian peserta terhadap Widyaiswara dengan kategori Memuaskan, dengan indikator mampu mengarahkan Rancangan proyek/aksi perubahan dan Laporan hasil Aktualisasinya, kemampuan menggali potensi peserta dan memberikan motivasi, dan menginspirasi menunjukkan bahwa pada tahun penyelenggaraan 2018, 2020, dan 2022 prosentase penilaian peserta terhadap Widyaiswara sebagai *Couch* pada PKA maupun PKP mendapatkan hasil penilaian Memuaskan. Penilaian peseata PKA 66,67%, 70 %, dan 60,83 % dari jumlah peserta 20 orang/program pelatihan PKA. menyatakan kinerja Widyaiswara sebagai *Couch* Memuaskan. Pada PKP diperoleh hasil penilaian peserta terhadap Widyaiswara sebagai *Couch* dengan kategori Memuaskan sebanyak 59,83%, 42,40%, dan 55,83% dari

jumlah peserta 30 orang/program. Meskipun pada tahun 2020 hasil penilaian peserta mengalami penurunan jumlah prosentase kategori memuaskan. Namun pada tahun 2022 dapat kembali meningkat. Dengan demikian, Widyaiswara dalam menjalankan peran sebagai *Couch* telah dapat mengantarkan/memfasilitasi peserta mencapai tujuannya. Hasil kajian Penulis yang mengalami langsung hal tersebut tidak terlepas dari usaha para *Couch* menjalin kemitraan dengan *Coachee* melalui komunikasi yang intensif, keterbukaan dan memberikan masukan dan memotivasi *Coachee* untuk menyelesaikan proyek/aksi perubahannya.

Menurut Whitmore dalam Suyono (2015) *Coaching* adalah proses membuka kunci potensi seseorang agar maksimalkan kinerjanya. Pada proses *coaching* Widyaiswara sebagai *Coach* agar berfokus untuk membantu seseorang belajar, bukan mengajari. Fokus pada perubahan *behaviour* dan *mindset*. *Coach* menguasai cara berpikir strategis dan mampu membaca pola yang tersembunyi. *Coach* berperan sebagai fasilitator membantu menggali potensi peserta, untuk yang memutuskan suatu tindakan atau ide adalah peserta sendiri. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Suyono (2015) tentang peran Widyaiswara sebagai pembimbing/*Coach* mengembangkan kompetensi peserta dalam merencanakan dan melaksanakan aktualisasi di tempat tugas kegiatan, *coaching* dapat meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam menyusun Manajemen Perubahan dan Perencanaan Inovasi, dilihat dari nilai rata-rata peserta pada hasil proyek perubahan dan perencanaan inovasi serta frekuensi konsultasi dengan *Coach*.

Untuk penyusunan perencanaan manajemen perubahan dan inovasi, peserta dilihat dari nilai rata-rata peserta lulus dengan kualifikasi/predikat Baik Sekali (nilai akhir 80,01 - 90,00), bahkan beberapa peserta mendapatkan hasil yang Memuaskan (nilai akhir 90,01 s.d. 100), Widyaiswara sebagai pembimbing/*coach* berusaha memahami kondisi *existing coachee* dan memahami apa yang bisa peserta wujudkan untuk mencapai harapannya. *Coach* memfasilitasi pengembangan potensi diri *Coachee*-nya untuk memenuhi kompetensi sebagai pemimpin sesuai jenjangnya. Hal ini seiring dengan pernyataan *Coaching* Indonesia dalam *Education* (2017) bahwa kata *Coach* artinya melatih, mengarahkan, memotivasi, memaksimalkan, dan memberdayakan untuk

mengantarkan *Coachee* ke tujuannya. Peran tersebut sejalan dengan pernyataan Triyati (2020) bahwa dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia Widyaaiswara berperan sebagai : a)

Seseorang yang mengarahkan dan membantu peserta pelatihan agar paham tentang materi atau topik yang dipelajari; b) Penggerak dan pendorong; c) Pemberi inspirasi; d) Memperkenalkan sebuah ide, gagasan, ataupun cara yang masih relatif baru; e) *Scientist*; dan f) Seorang yang mampu memberikan nasihat dan masukan.

Dari hasil kajian dapat dinyatakan bahwa Widyaaiswara telah menjalankan perannya, berkontribusi dalam pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan PNS di lingkungan Kemhan. Hal ini didukung data dari Laporan evaluasi pasca diklat PKA dan PKP tahun 2022, dimana sebagai obyek adalah Alumni PKA dan Mentornya, serta rekan kerja alumni. Dari laporan diketahui bahwa dari sisi kompetensi Manajemen Kinerja Alumni PKA disebutkan bahwa sebanyak: a) 76,74 % alumni menyatakan mampu menstimulasi dan merefleksikan kepemimpinan transformasional, dan dari Mentor /atasan alumni sebanyak 100% menilai bahwa alumni mampu menstimulasi dan merefleksikan kepemimpinan transformasional, b) 76,47% alumni mampu memahami tentang konsep kepemimpinan dalam manajemen perubahan, manajemen perubahan sektor publik, strategi perubahan di unit organisasinya, tahapan manajemen perubahan sektor publik dari perspektif manajemen perubahan, sementara sebanyak 100% Atasan yang menyatakan Alumni mampu melaksanakan manajemen perubahan, c) 88,24% alumni menyatakan mampu membangun komunikasi yang efektif secara internal dan eksternal, dan dari Atasan sebanyak 100%. Sementara dari sisi kompetensi Manajemen Kinerja, diperoleh data bahwa: a) 88,24% alumni menyatakan mampu merumuskan langkah/upaya perbaikan akuntabilitas, sementara dari Atasan yang menyatakan sebanyak 100%, b) 88,24% alumni mampu merumuskan langkah/upaya komunikasi dan koordinasi dengan para stakeholder, sementara sebanyak 100% Atasan 100% menyatakan Alumni mampu merumuskan langkah komunikasi dan koordinasi dengan para stakeholder, c) 82,35% alumni menyatakan mampu mengembangkan pemanfaatan sarana digital dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui rencana kerja, dan sebanyak 100% atasan menyatakan alumni mampu mengembangkannya. Dari data tersebut dapat disimpulkan Atasan

telah merasakan bahwa Alumni PKA telah terjadi peningkatan kompetensi setelah mengikuti pelatihan.

Data dari Laporan Evaluasi Pasca Diklat tahun 2022 diketahui Alumni PKP telah bertambah kompetensi kepemimpinan melayani. Hal ini dilihat dari prosentase: a) 75,00% alumni menyatakan, dapat melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, jujur, disiplin, cermat, dan berintegritas tinggi, b) 66,67% alumni menyatakan sangat sesuai, mampu membangun tim dan memberdayakan tim, c) 58,33% alumni menyatakan dapat bertindak proaktif, d) 75,00% alumni menyatakan terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah, e) 58,33% alumni menyatakan dapat cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Sementara sebanyak 100% Atasan Alumni menyatakan bahwa Alumni : a) mampu melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, jujur, disiplin, cermat, dan berintegritas tinggi, b) mampu membangun tim dan memberdayakan tim, c) 100% Atasan menyatakan Alumni sangat mampu menyatakan dapat bertindak proaktif, d) terbuka dalam bekerja sama agar menghasilkan nilai tambah, e) dapat cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Dari peningkatan kompetensi pengendalian pekerjaan sebanyak: a) 83,33% alumni menyatakan mampu menyusun RKA, b) 75 % alumni menyatakan mempunyai kemampuan mengembangkan proses bisnis pemanfaatan sarana digital dalam pelayanan, c) 75% alumni menyatakan sangat sesuai, mampu menerapkan mutu untuk hasil kegiatan pelayanan, d) 58,33% alumni menyatakan sangat mampu melakukan pengawasan kegiatan. Dari Atasan sebanyak 100% orang yang menyatakan bahwa alumni telah meningkat kompetensinya dalam pengendalian pekerjaan. Maka dapat disimpulkan Atasan telah merasakan bahwa telah terjadi peningkatan kompetensi Alumni PKP setelah mengikuti pelatihan. Dengan demikian Widyaaiswara sebagai salah satu unsur Pelatihan dapat dikatakan telah menjalankan perannya membantu mengantarkan peserta diklat mencapai kompetensi kepemimpinan dan manajerial yang dipersyaratkan dalam tugas jabatannya, sesuai kompetensi yang harus dicapai dalam pelatihan struktural dengan mengimplementasikan kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan, sehingga amanat pada pasal 52 PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN dapat dipenuhi oleh PNS Kemhan sesuai dengan tugas jabatan yang diembannya.

2) Pemberdayaan Hasil Pengembangan Kompetensi PNS

Saat ini persaingan global masuk dalam ranah digital, termasuk pada sistem pemerintahan. Mau tidak mau Indonesia juga ikut dalam arus revolusi industri 4.0 bahkan sudah menuju era *society* 5.0. Program Peningkatan Kompetensi ASN Menuju Konsep *Smart* ASN untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia terus dilakukan oleh Kemhan. Pemaksaan untuk setiap ASN untuk adaptif pada teknologi agar kinerja pelayanan lebih akurat, cepat, dan efisien. Digitalisasi birokrasi untuk pelayanan yang optimal merupakan hal yang tak bisa disanggah. Salah satu kunci sukses tata kelola birokrasi dan sistem pemerintahan dengan menggunakan nilai efektivitas, efesiensi, *equity*, dan ekonomis yaitu *Smart* ASN. Selain *output* pembelajaran materi-materi pelatihan Alumni PKA/ PKP juga melaksanakan aktualisasi dan menghasilkan produk individu berupa inovasi untuk peningkatan kinerja unit/organisasinya sekaligus mengembangkan potensi dirinya sebagai seorang pemimpin di unit kerja. Alumni dan Atasan Alumni telah membuktikan bahwa Alumni mampu menunjukkan bertambahnya kompetensi manajerial untuk responsif dan beradaptasi dalam rangka mengelola perubahan lingkungan strategi. Alumni menampilkan profil sebagai *Smart* ASN yang memiliki keterampilan, sikap dan perilaku nasionalisme, berintegritas, wawasan global, *hospitality*, mampu membangun dan memanfaatkan jejaring kerja/*networking*, menguasai teknologi informasi, mampu berbahasa asing dan berjiwa *entrepreneurship*. Hal tersebut dibuktikan pada saat Alumni menjadi Leader untuk merancang dan melaksanakan aktualisasi untuk peningkatan kinerja organisasi untuk pengembangan potensi dirinya dengan bimbingan Mentor dan *Couch*. Sebagai pemimpin mampu untuk mengembangkan kompetensi tim kerja pada unit organisasinya. Pada saat Aktualisasi Alumni telah menunjukkan sikap kepemimpinannya melalui sikap dan perilaku yang:

- a) berintegritas dalam melaksanakan aktualisasi sesuai rancangan,
- b) membangun dan bekerja sama dengan tim maupun para *stakeholder*,
- c) melakukan komunikasi, yang menunjukan peserta mampu berperilaku sebagai pemimpin untuk mendapatkan dukungan bawahan dalam hal pengambilan keputusan, dan kebijakan serta memotivasi bawahan untuk mengimplementasikan dan mampu berkomunikasi dengan pimpinan organisasinya, Mentor, *Couch*, Tim kerja, dan juga para *stakeholder* lain dimana hal ini sekaligus meningkatkan kompetensi sosial kultur peserta,
- d) berorientasi pada hasil dengan membuat produk individu berupa inovasi rata-rata dengan menggunakan teknologi digital sebagai wujud mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi digital di dalam birokrasi untuk mewujudkan percepatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau *e-government*,
- e) memberikan Pelayanan Publik efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Hal demikian membuktikan juga bahwa alumni dan sebagai peserta saat itu telah berusaha berkontribusi agar birokrasi berkelas dunia di Kemhan yang dicirikan oleh pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berkualitas sejalan dengan pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2018) bahwa pelayanan publik yang berkelas dunia dapat tercapai apabila terwujud fleksibilitas kerja, percepatan pelayanan, efesiensi pelayanan, dan akurasi pelayanan,
- f) berhasil mengembangkan diri dan mengembangkan tim kerja melalui kompetensi teknis yang sudah dimilikinya,
- g) dapat mengelola perubahan area yang menjadi targetnya. Peserta mampu memfasilitasi dan mengantarkan perubahan yang organisasi perlukan. dan,
- h) dapat mengambil keputusan dengan baik dengan memilih pilihan terbaik dengan kriteria dan tujuan yang ingin dicapai. Alumni PKA dan PKP juga telah menunjukkan *core values*/ nilai-nilai sebagai ASN yang berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal,

adaptif, dan kolaboratif. Alumni PKA dan PKP lulus dengan kualifikasi rata-rata baik sekali bahkan ada yang Memuaskan, dapat diartikan bahwa mereka sebagai agen perubahan telah memiliki konsep *Smart ASN* yang mampu memimpin diri sendiri dan staf serta agar dapat berkinerja, dengan menunjukkan sikap profesionalisme yang tinggi. Kondisi demikian dapat dijelaskan pula dari testimoni para Mentor selaku atasan langsung saat seminar laporan aktualisasi dan juga hasil evaluasi pasca diklat, yang menyatakan adanya perubahan sikap yang ditunjukkan alumni yaitu jiwa kepemimpinan dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut tergambar dari sikap kemandirian dalam melaksanakan tugas, kemampuan berkomunikasi baik dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan dan kemampuan memimpin dan mengendalikan kegiatan.

Evaluasi Pasca Diklat tahun 2022 bagi alumni PKA dan PKP tahun penyelenggaraan 2018, dan 2020 menunjukkan: Atasan alumni yang memberi penilaian baik sekali terhadap pencapaian kompetensi Alumni sebanyak 25,00%, dan penilaian baik 75,00% terhadap peningkatan kompetensi manajerial dan kepemimpinan alumni. Demikian juga dari rekan kerja alumni yang menilai sangat baik sebanyak 75,00%, menilai baik sebanyak 25,00% terhadap perubahan dan jiwa kepemimpinan yang ditampilkan alumni.

Lebih lanjut dalam testimoni atasan alumni/pimpinan pada saat pelaksanaan seminar aktualisasi aksi perubahan, rata-rata atasan/Mentor peserta PKA maupun PKP mengatakan bahwa peserta mampu mengimplementasikan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan yang diikuti. Alumni telah mampu melaksanakan tugas yang dibebankan dengan sangat baik sesuai ekspektasi yang diharapkan, bertambahnya kualitas kinerja alumni, kompetensi manajerial meningkat sehingga kualitas kinerjanya pun bertambah bagus. Alumni mampu bersikap dan berperilaku secara proporsional baik dalam kedinasan maupun interaksi sosialnya dengan lingkungan, alumni menunjukkan peningkatan pemahaman dan peningkatan nilai-nilai BerAKHLAK dalam setiap beban tanggung-jawab yang diberikan, dan Alumni

mampu mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan dengan tepat dari berbagai kompleksitas tugas dengan kualitas diatas rata-rata. Dari output-output diatas ada korelasi antara *Smart ASN* dengan nilai Ber-AKHLAK yang sangat erat karena berfokus pada pengembangan ASN yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki moral dan integritas tinggi. *Smart ASN* yang mempraktikkan nilai-nilai Ber-AKHLAK menjadi titik temu yang positif dalam upaya mewujudkan birokrasi berkelas dunia (Mulayadi dkk, 2023). Maka dapat dikatakan bahwa pengembangan potensi diri alumni dan pengembangan kompetensi yang diikuti diberdayakan oleh unit maupun satuan kerjanya.

Produk inovasi individu saat pelatihan dengan menggunakan teknologi informasi digital sebagai salah satu bukti pengembangan kompetensi juga mendapatkan testimoni dari para pimpinan satuan Kerja alumni dan dapat dimanfaatkan oleh unit atau satuan kerjanya. Dari performa yang ditunjukkan para Alumni menyiratkan bahwa wawasan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dapat merubah pola pikir dan budaya kerja baru (*mind set dan culture set*), serta *behaviour* alumni dalam memanfaatkan teknologi informasi dan teknologi digital dalam pelayanan.

3) Upaya Widyaiswara Dalam Melaksanakan Tugas Pembelajaran.

Salah satu pilar utama yaitu Widyaiswara sebagai pengajar dan pelatih serta tenaga pendidik, terlibat dalam proses pengembangan kompetensi ASN, maka peningkatan kualitas pengembangan kompetensi dan keilmuan Widyaiswara menjadi sebuah keniscayaan.

Kiprah Widyaiswara saat ini harus selaras dan mampu mengambil peran dalam pencapaian visi misi organisasi (Nurhikmah 2020). Widyaiswara memiliki tanggung jawab bukan hanya pada tugas pendidikan, pelatihan, tetapi pengembangan sumber daya manusia juga dipertanggungjawabkan. Widyaiswara merupakan ASN yang diberi tugas fungsional pembelajaran, pengembangan program pelatihan, dan penjaminan mutu bagi para ASN sebagai

ujung tombak dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN. Peran strategis ini hanya bisa terlaksana dengan baik, ketika Widyaiswara mau belajar dalam mengadaptasi kemajuan teknologi untuk meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan zaman (Saputra, 2020) oleh karena itu, penguatan peran Widyaiswara Pusjemen Badiklat Kemhan dalam pengembangan PNS Kemhan mutlak diperlukan, menghadapi era globalisasi dan *Society 5.0*. Untuk itu diperlukan upaya agar Widyaiswara dapat berkontribusi optimal dalam melaksanakan perannya dalam pelatihan dan menghasilkan profil ASN yang *Smart* menuju birokrasi berkelas dunia. Dalam melaksanakan peran Widyaiswara telah berupaya sebagai berikut: a) membangun suatu pola pikir yang selalu mau berkembang, mau berpikir dan bekerja keras (*growth mindset*) secara suka rela dari dirinya sendiri; b) mengoptimalkan kompetensi teknis dan menerima tantangan dari instansi Pembina, misal untuk dapat mengampu mata pelatihan Widyaiswara harus lulus uji kompetensi dan mendapatkan sertifikat; c) meningkatkan profesionalisme, dengan belajar mandiri atau berkelompok kecil, melibatkan diri dalam *community of practices* baik langsung maupun dengan memanfaatkan fasilitas internet, untuk mengembangkan penguasaan substansi materi yang diampu, maupun pengelolaan pembelajaran, dan menambah berbagai wawasan; d) meningkatkan kompetensi pembelajaran berbasis elektronik maupun digital; e) mengembangkan pembelajaran *e-learning*, *coaching*; f) mengikuti pelatihan untuk mengembangkan media pembelajaran dan metode pembelajaran yang variatif dan modern.

Widyaiswara harus meningkatkan kompetensinya terlebih dahulu sebelum mengembangkan kompetensi orang lain. Tuntutan bagi Widyaiswara agar memiliki kemampuan konseptual, analisis dan teknis, sehingga sehingga pesan atau materi kediklatan yang disampaikan tidak hanya sekedar bersifat transfer ilmu pengetahuan (*knowledge*), namun diharapkan dapat mempengaruhi keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*), pola pikir, dan perilaku (*behaviour*) serta moralitas peserta diklat (Pariq, 2021).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Widyaiswara telah mendukung upaya mewujudkan birokrasi berkelas dunia dengan berkontribusi pada pengembangan kompetensi ASN dengan melaksanakan perannya sebagai pengampu materi yang memperhatikan unsur obyek dan subyek pembelajaran dan menjalankan peran sebagai pembimbing/*coach* peserta PKA dan PKP dalam merancang proyek/aksi perubahan, dan dapat memfasilitasi peserta menggali potensi diri untuk mewujudkan rencana aksi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas yang mencerminkan karakteristik kelas dunia yaitu hasil kerja dan perilaku yang ditunjukkan alumni.
- 2) *Output* pengembangan kompetensi dapat dirasakan oleh Satuan Kerja, Alumni PKA dan PKP dalam mendukung terwujudnya birokrasi berkelas dunia, ditunjukkan dengan meningkatnya kompetensi manajerial kepemimpinan sesuai levelnya, dan inovasi yang dihasilkan menjadi daya ungkit untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia
- 3) Widyaiswara telah melakukan upaya-upaya untuk dapat berkontribusi optimal dalam mengembangkan kompetensi manajerial kepemimpinan PNS Kemhan untuk terwujudnya sosok *Smart* ASN yang menjadi penopang terwujudnya birokrasi berkelas dunia .

Rekomendasi

Berikut ini adalah beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan panduan bagi pihak-pihak terkait:

- 1) Lembaga diklat: a) Menambah penguatan peran Widyaiswara dengan menyelenggarakan pengembangan kompetensi Widyaiswara untuk meningkatkan literasi digitalnya dalam mencari sumber informasi dan konten yang diperlukan dalam pelatihan dengan berbagai platform, keamanan pribadi dan perangkat yang digunakan, serta penggunaan aplikasi dalam pembelajaran (*jamboard*,

- mentimeter*, *padlet*, *quizzes*, dan sebagainya). Hal tersebut mengingat regulasi yang mewajibkan lembaga pendidikan pemerintah untuk menyelenggarakan pelatihan secara *blended learning* ; b) Teknologi informasi yang digunakan untuk pelatihan PKA dan PKP perlu dipersiapkan infrastrukturnya dengan lebih baik untuk kelancaran proses pembelajaran melalui teknologi digital khususnya LMS.
- 2) Widyaiswara lebih mendorong inovasi peserta pelatihan dalam layanan publik dengan mengajarkan bagaimana berpikir kreatif dalam merancang aksi perubahan.
 - 3) Widyaiswara senantiasa menanamkan budaya pembelajaran seumur hidup kepada peserta, baik itu dalam konteks profesional maupun pribadi, karena pemerintahan berkelas dunia memerlukan aparatur yang terus berkembang dan siap menghadapi perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kholiqul Amin.(2017). Kajian Konseptual Model Pembelajaran *Blended Learning* Berbasis Web untuk Meningkatkan Hasil Belajar dan Motivasi Belajar.Jurnal Pendidikan Edutama Vol 4, No 2.
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Laporan Evaluasi Pasca Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) TA. 2022.
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Laporan Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III. TA.2018.
- Bidang Evaluasi peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Laporan Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV. TA.2018.
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Hasil Umpan Balik Peserta Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim Tk.III) TA. 2020.
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Hasil Umpan Balik Peserta Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim Tk.IV) TA. 2020.
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Hasil Umpan Balik Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) TA. 2020.
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Hasil Umpan Balik Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) TA. 2020
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Hasil Umpan Balik Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) TA. 2022.
- Bidang Evaluasi Peningkatan Mutu Diklat Pusjemen Badiklat Kemhan. Hasil Umpan Balik Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) TA. 2022.
- Biro Humas Sekjen Kemhan.Sekjen Kemhan Pimpin Rapat Evaluasi Reformasi Birokrasi dan SAKIP di Lingkungan Kemhan.
<https://www.kemhan.go.id/2020/09/07/sekjen-kemhan-pimpin-rapat-evaluasi-reformasi-birokrasi-dan-sakip-di-lingkungan-kemhan.html>
- Education, C. P. (2017). *Coaching for Excellence. Continuing Education*.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 1/k.1/pdp.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural.
- Kementerian PANRB. (2019a). Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0.
<https://www.menpan.go.id/site/beritaterkini/menciptakan-smart-asnmenuju-birokrasi-4-0>.
- Keputusan Menteri Pertahanan (Kepmenhan) Nomor: KEP/858/M/IX/2020 tanggal 10 September 2020 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan Tahun 2020-2024*.

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RB. Nomor SKJ 1 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- Mulyadi Agus, Teuku Ardi D., Chenris R. (2023). Mewujudkan Pemerintahan Berkelas Dunia Melalui Rekrutmen Smart ASN BerAKHLAK di Era 4.0. *Musamus Journal of Public Administration*.6(1):529-537.DOI: 10.53724/mpa.v6i1. 5412
- Nurhikmah. (2020). Peran Widyaiswara dalam Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Corporate University. In Arisman, Nurhidayat, & Madona (Eds.), *e-Proceeding Seminar Nasional Pengembangan Kompetensi SDM ‘Peran Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi SDM Berdaya Saing Global’*. Pusdiklat BMKG.
- Nazir. (2005). Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara RI (Per LAN RI) Nomor :10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 17 Tahun 2019 tentang Manajemen ASN.
- Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemhan.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- PerLAN Nomor 374/K.1/PDP.07/2022 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural.
- Purwastuti dan Prayitno (2002). Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Bahan Ajar Diklat Kewidyaiswaraan Tingkat I, LAN-RI.
- Pariq, Said. (2021) Penguatan Peran Widyaiswara Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Menuju Konsep Smart ASN 4.0. *Jurnal Praja Iswara Volume 2*
- Raka J.T. (1992). Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Pendidikan Guru. Jakarta: Ditjen Dikti Depdiknas.
- Rohani, A. (2004). Pengelolaan Pengajaran. Jakarta: Rineka Grafindo Persada.
- Sadiman, A (2002). Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya.Jakarta.Rajawali Press.
- Suyono. (2015). Peran Coach dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Diklat Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 3 (3),172-177.
- Saputra, U. N. (2020). Tantangan Widyaiswara di Era Industri 4.0. *Jurnal Lingkar Widyaiswara*, 01.23-29.
- Triati, E. (2018) Optimalisasi Peran Widyaiswara dalam Pelaksanaan Pendidikan, Pengajaran, dan Pelatihan. *Quantum: Jurnal Ilmiah Kesejahteraan Sosial*.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).
- World Economic Forum 2020. *The Future of Jobs Report Sumber: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf*.