

Model Peningkatan Peran Widyaiswara pada Corporate University di Lembaga Administrasi Negara: Sebuah Pendekatan *Soft System*

Dr. Basseng, M,Ed.
Lembaga Administrasi Negara

Abstract

This research focuses on the system functioning to increase the role of trainers in enhancing corporate universities (Corpu) in public sectors, choosing National Institute of Public Administration (NIPA) as a locus of research. Trainer is a profession which has significant potential for enhancing Corpu at NIPA. Soft System Methodology is used to reveal the reality and actuality of trainers' role at NIPA Corpu, as a base to construct such a conceptual model of trainers' role. The research finds that the existing model still needs to be improved for enabling the trainers to contribute significantly to the NIPA Corpu. This research constructs a conceptual model to do so. The Model consists of eight activities in which trainers should work in a so-called squad team with other professions led by the director of a working unit. However, this conceptual model can only function well if supported by soft systems within the NIPA trainers themselves namely full appreciation toward NIPA Corpu, high commitment to contribute, and willingness to put NIPA Corpu in the first priority.

Keywords: *systems, the role of trainers, conceptual model, corporate university, soft systems*

Abstrak

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah sistem peningkatan peran widyaiswara dalam membangun *Corporate University* pada sektor publik, dengan memilih Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lokus penelitian. Widyaiswara adalah jabatan fungsional yang memiliki potensi besar untuk dimanfaatkan dalam membangun *Corporate University* (Corpu). Metode penelitian *Soft Systems Methodology* (SSM) dipilih untuk mengungkapkan realitas dan aktualitas peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN selama ini, sebagai dasar untuk mengonstruksi sebuah model konseptual peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN ke depan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN saat ini masih perlu dikembangkan agar dapat lebih optimal berkontribusi terhadap Corpu LAN. Untuk itu, penelitian ini mengonstruksi sebuah model konseptual peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Model konseptual ini berisikan delapan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam bentuk *squad team* dengan pejabat fungsional lainnya yang dipimpin oleh pimpinan unit kerja. Model konseptual ini dapat berjalan dengan baik apabila ditopang oleh dimensi *soft system* dimana widyaiswara LAN terlebih dahulu perlu membangun mindsetnya agar bisa mengapresiasi Corpu LAN, mau bekerja secara sungguh, dan mau “berkorban” untuk Corpu LAN.

Kata Kunci: sistem, peran widyaiswara, model konseptual, corporate university, soft systems

PENDAHULUAN

Di era yang semakin saling terkoneksi secara global seperti sekarang ini, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*) bahkan gratis, dan lebih baik (*better*) semakin meluas. Kesadaran untuk menuntut tersebut terjadi berkat teknologi informasi dan kebijakan keterbukaan informasi publik. Pada konteks inilah, *public trust* atau kepercayaan masyarakat terhadap instansi-instansi pemerintah dipertaruhkan. Jika mereka berhasil memenuhi tuntutan tadi, maka mereka dipercaya. Begitupula sebaliknya.

LAN berada di tengah pusaran isu *public trust* tadi, karena lembaga pemerintah ini bertanggungjawab untuk membangun sistem pengembangan kompetensi bagi ASN, suatu sistem yang memastikan ASN memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas tadi. LAN telah menunaikan tanggungjawab ini dengan melakukan standarisasi sistem pengembangan kompetensi yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu Sistem Pembelajaran Terintegrasi atau Corpu. Saat ini sejumlah kebijakan teknis Corpu telah

diterbitkan. Namun, LAN juga tetap perlu berada di depan dalam pembinaan, terutama dalam memberdayakan jabatan fungsional widyaiswara agar maksimal berkontribusi terhadap sistem tersebut.

Widyaiswara adalah jabatan fungsional di LAN yang berpotensi untuk diberi tugas tambahan guna melaksanakan tugas-tugas pada Corpu LAN, disamping tentu jabatan fungsional lainnya seperti Analis Kebijakan, Analis Pengembangan Kompetensi, Pengembang Teknologi Pembelajaran, dan lain-lain. Widyaiswara dapat membantu pimpinan unit kerja atau Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dalam program pengembangan kompetensi yang khas bagi unit kerja yang dipimpinnya, baik itu untuk model pembelajaran 10 % yang berbentuk klasikal dan non klasikal, untuk model pembelajaran 20 % seperti program *coaching*, *mentoring*, magang, pembimbingan di tempat kerja, maupun untuk model pembelajaran 70 % yang berupa berbagai penugasan langsung dari pimpinan.

Untuk menemukan model peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN dimaksud, penelitian ini mengeksplorasi jawaban dari tiga pertanyaan penelitian yang saling terkait, yaitu: Bagaimana keberadaan Corpu LAN saat ini?; Bagaimana peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN?; dan Bagaimana model peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN yang efektif? Diharapkan model konseptual yang ditemukan, dapat diterapkan baik pada Corpu LAN maupun pada instansi-instansi lain.

CORPORATE UNIVERSITY

Saat ini sistem yang menjadi harapan pemerintah untuk menjawab kebutuhan kompetensi ASN adalah *Corporate University* (Corpu), yaitu suatu Sistem Pembelajaran Terintegrasi yang mampu mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) secara lebih terintegrasi dengan visi organisasi. Corpu menemukan dasar hukumnya pada tahun 2023, yaitu pada Undang-Undang 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Pada pasal 49, secara eksplisit ditegaskan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi (Corpu).

Menurut Allen (dalam Handbook of Corporate University, 2006), “A *CorpU* is an educational entity that is a strategic tool designed to assist its parent organization in achieving its mission by conducting activities that cultivate individual and organisation learning, knowledge, and wisdom”. Pengertian ini menegaskan bahwa Corpu dapat diibaratkan sebagai jantung organisasi, yang bertugas memompa dan menyalurkan kompetensi (*knowledge*, *skill* dan *attitude*) ke seluruh organ tubuh organisasi itu sendiri. Corpu tidak bekerja untuk organisasi lain. Untuk itu, Corpu bertanggungjawab untuk memastikan seluruh anggota organisasi induknya memiliki kompetensi terbaik dalam melaksanakan tugasnya. Sebagai sebuah sistem, Corpu memiliki lembaga, *business process*, kantor, sumberdaya manusia, dan tentu saja anggaran tersendiri, namun tetap terintegrasi dengan organisasi induknya.

Kehadiran Corpu tidak terlepas dari visi pimpinan organisasi untuk mewujudkan organisasi yang unggul dengan menghadirkan pengetahuan di organisasinya. Sejumlah pakar organisasi mengakui bahwa untuk tetap unggul, organisasi membutuhkan *knowledge* atau pengetahuan. Ikujiro Nonaka (2005) menganggap pengetahuan merupakan aset berharga suatu organisasi. Pentingnya peranan pengetahuan dalam organisasi pertama kali diidentifikasi oleh Peter F. Drucker pada tahun 1959 melalui istilah terkenalnya yaitu *knowledge worker*, sebagai sebutan terhadap pegawai yang

berkontribusi signifikan terhadap keunggulan organisasi karena pengetahuan yang dimilikinya. Setelah itu, para pakar organisasi lainnya seperti Peter Senge (1990), Ikka Tuomi (1999), Nonaka dan Takeuchi (2022), dan masih banyak lagi, membenarkan adanya hubungan erat antara pengetahuan dan organisasi.

Pada awalnya pimpinan organisasi menyandarkan kebutuhan akan pengetahuan tersebut pada perguruan tinggi umum yang oleh Thompson G.(2000) disebut sebagai *traditional universities*. Jenis pengetahuan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi tradisional ini tentu bersifat umum karena yang dipentingkan adalah aspek akademik atau ilmiahnya. Kebutuhan organisasi tidak menjadi prioritas. Sementara itu, mereka membutuhkan pengetahuan yang spesifik mengikuti kebutuhan perkembangan lingkungan strategis. Kondisi inilah yang menyebabkan ketidakpuasan mereka terhadap *traditional university* ini. Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen, Hai Long dan Pengda Fan (2022) memang membuktikan bahwa kinerja alumni perguruan tinggi tradisional ini kurang memuaskan.

Kesadaran akan kelemahan *traditional university* ini pertama dirasakan oleh pimpinan organisasi sektor swasta, yang kemudian mendorong mereka mendirikan universitas yang disebutnya *Corporate University*, atau universitas untuk memenuhi kebutuhan korporasi. Adalah General Electric, Perusahaan terkemuka di Amerika Serikat yang pertama mendirikan Corpu ini pada tahun 1956 yang disebutnya Management Development Institute. Kemudian menyusul pendirian MacDonalD Hamburger University pada tahun 1961. Di Jepang, Perusahaan otomotif Toyota kemudian mendirikan Toyota Technological Industry pada tahun 1981.

Fenomena yang sama juga terjadi di Indonesia. Private sektorlah yang merasakan urgensi kebutuhan Corpu ini. Di Indonesia, Corpu banyak dilahirkan oleh BUMN-BUMN seperti Telkom, PLN, BRI, Bank Mandiri, dan lain-lain. Di sektor publik, Corpu membutuhkan waktu lama untuk menjadi kebijakan. Barulah pada tahun 2023, Corpu diakomodir dalam Undang-Undang ASN.

Dalam praktek, jenis Corpu tidaklah satu, seperti yang telah diuraikan di atas. Seiring dengan berjalannya waktu, esensi dan bentuk Corpu pun terus mengalami transformasi mengikuti tuntutan kebutuhan organisasi. Kalau awalnya Corpu muncul dalam bentuk universitas, sekarang ini tidak harus selalu demikian. Apalagi kalau Corpu itu berada di sektor publik. Oleh karena itu, di sektor publik bahkan di beberapa BUMN dan Perusahaan swasta, Corporate university (Corpu) muncul dalam bentuk lembaga pelatihan yang modern, bukan Lembaga pelatihan yang konvensional yang menawarkan kompetensi yang bersifat umum. Corpu atau Lembaga pelatihan modern ini mengintegrasikan sistem pembelajarannya dengan visi, values, *organizational development*, manajemen kinerja, *career development*, dan *knowledge management* dari organisasi induknya.

Ciri-ciri utama Corpu adalah tugasnya yang bekerja untuk organisasi induk, seperti yang dikemukakan oleh Elkeles dan Philip (2007) yang menegaskan bahwa: “*the biggest characteristics of corporate university is its strategy, which helps the organization realize its strategic value*”. Karakteristik ini kemudian diperkuat oleh Singh et al. (2020) yang menegaskan bahwa Corpu adalah “*a unique form of educational arrangement to accomplish an organization’s goals by building the intellectual capital of its employees*”. Dengan demikian, Corpu itu sendiri memiliki kelembagaan yang menyatu dengan organisasi induk. Corpu muncul dalam bentuk *ad hoc* namun bersifat permanen. Lebih tepatnya, Corpu merupakan organisasi *hypertext* (Nonaka, 1990), yaitu organisasi

yang dibentuk dalam organisasi induk untuk menjalankan suatu misi tertentu. SDM yang menjabat dalam Corpu juga adalah SDM yang menjabat pada organisasi induk.

Menindaklanjuti potensi besar yang dimiliki Corpu sebagaimana diuraikan di atas, dan sekaligus melaksanakan amanat pasal 49 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 Tentang ASN, LAN terus menata standarisasi kebijakan Corpu melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University). Agar implementasi berjalan dengan baik, LAN terus menerbitkan kebijakan teknis mulai dari pengaturan untuk mengakselerasi penerapan Corpu, merekognisi pembelajaran lampau, dan lain-lain sampai pada pengaturan manajemen pengetahuan, serta terus mengawal implementasinya.

PENELITIAN TERDAHULU

Keterkaitan antara kinerja organisasi dengan Corpu menjadikan Corpu banyak mendapatkan perhatian dari para peneliti. Dengan keberadaannya yang telah lama, sejumlah penelitian untuk mengupas eksistensi Corpu terus bertambah dengan fokus dan pendekatan yang berbeda-beda. Apalagi Corpu juga terus mengalami transformasi yang cukup dinamis dengan fungsi dan peran yang bisa berbeda-beda (Iryna Lytovchenko, 2016).

Mengacu pada fokus penelitian ini, yaitu tentang widyaiswara dan Corpu, ditemukan sejumlah penelitian yang juga menyoroti keterkaitan antara keduanya. Pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Andrey V Karpov dan Zinaida M Karpova (2022) yang menunjukkan bahwa meskipun muncul stakeholder-stakeholder baru dalam Corpu seperti misalnya *manager*, *coach* dan *mentor*, tapi peranan *trainers* masih dibutuhkan dan bahkan diapresiasi oleh peserta pelatihan. Kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Lytovchenko (2016) mengungkapkan bahwa meskipun program-program yang bersifat *blended learning* dalam Corpu terus bertumbuh, tetapi peranan *trainers* tetap masih sangat tinggi karena tuntutan pendekatan andragogy. Ketiga oleh James C Goldstein (2024) yang menunjukkan bahwa para manajer bank tetap membutuhkan *trainers* dalam menghasilkan program-program pelatihan yang lebih spesifik memenuhi kebutuhan bank. Terakhir oleh Marco Guerci, Emilio Bartezzaghi dan Luca Solari (2010) yang menyimpulkan keterlibatan *trainers* dalam mendisain instrumen evaluasi diperlukan karena mereka memiliki pemahaman yang baik terhadap model evaluasi Kirk Patrick.

METODE

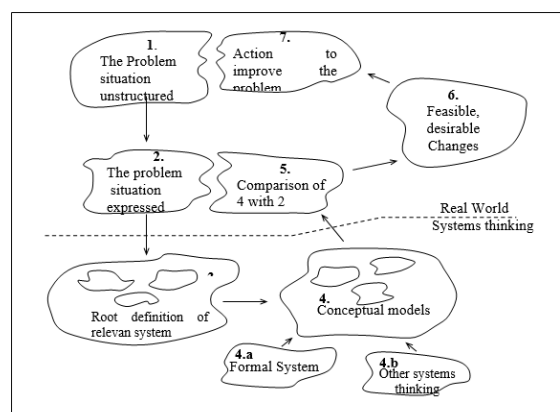
Dimensi ontologi sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN merupakan realitas yang sangat kompleks. Keterlibatan manusia didalamnya menyebabkan dimensi ontologinya menjadi kurang jelas atau *ill-structured*. Setiap niat (*intention*) dan maksud (*purpose*) dari widyaiswara tidak terlepas dari pengaruh sosial, norma, nilai-nilai, politik kantor, dan hubungan kewenangan yang berlaku dan dipersepsi oleh mereka, yang kemudian diekspresikan dalam berinteraksi dan membangun *interconnectedness* pada pelaksanaan tugas-tugas Corpu LAN.

Memahami kompleksitas tersebut maka jenis penelitian ini tidak tepat jika menggunakan metode kuantitatif yang bersifat mekanistik (Maani dan Robert, 2000), sebagaimana yang lazim digunakan dalam *natural science*. Oleh karena itu, jenis penelitian yang dipergunakan di sini bersifat kualitatif. Meningkatkan peran widyaiswara LAN pada

Corpu LAN merupakan suatu *social setting* yang unik, tidak memiliki universalitas atau dalam bahasa Peter Checkland dan Poulter (2006) disebut tidak memiliki unsur *repeatability* yang tinggi.

Dengan demikian metode penelitian yang tepat dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Soft Systems Methodology* (SSM). SSM dikembangkan untuk memudahkan meneliti *human situations* karena *human situations* ini tidak hanya bersifat unik melainkan juga selalu berubah, serta bahkan mengandung perbedaan-perbedaan *worldview* atau persepsi di antara para individu dalam sistem yang diteliti (Checkland and Poulter, 2006). Di samping itu, SSM merupakan *action research* yang bertujuan memperbaiki situasi problematis yang bersifat kompleks. Dalam menghasilkan tindakan untuk memperbaiki situasi problematis tersebut, pertama SSM menggunakan *soft system* dalam menangkap keseluruhan (*whole*) elemen dalam suatu sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Peter Checkland menyebut bagian ini dengan istilah *systems thinking* (Checkland, 1990). Kedua, SSM menggunakan hasil *systems thinking* ini untuk menuntun tindakan nyata yang dilakukan organisasi dalam memecahkan masalah pada sistem tersebut. Oleh Peter Checkland (1990), bagian kedua ini disebut dengan *systems practice*.

SSM menggunakan tujuh langkah yaitu: (1) *the problem situation unstructured*, yakni pengungkapan bahwa permasalahan yang diteliti memang problematis dan tidak berstruktur; (2) *the problem situation expressed*, yaitu penyusunan *rich picture* untuk mengungkapkan struktur permasalahan pada peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN; (3) *Root definition of relevant system*, yaitu penyusunan *root definition* terhadap sistem yang ada; (4) *conceptual model*, yaitu perumusan model konseptual terhadap sistem yang ada; (5) *comparison of 4 with 2*, yaitu perbandingan hasil langkah 4 terhadap hasil langkah 2 untuk menguji sistem dan mengidentifikasi aspek yang dapat diperbaiki pada sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN tersebut; (6) *feasible, desirable changes*, yaitu identifikasi dan intervensi sub-subsistem yang ingin dan layak diubah atau ditingkatkan; dan (7) *Action to improve the problem situation*, adalah aksi nyata yang dilakukan untuk memperbaiki sistem peningkatan peran widyaiswara LAN di *real-world* Corpu LAN. Ketujuh langkah tersebut diperlihatkan oleh Peter Checkland (1999) pada gambar berikut:



Ketujuh langkah tersebut dapat dipadatkan ke dalam 4 kegiatan utama. Peter Checkland membenarkan pemadatan ini dengan menegaskan bahwa model SSM pada tahun 1990an berisi empat kegiatan utama, yaitu: 1) **Finding Out**: Nilai-nilai dan norma-norma serta *worldview* atau pandangan yang dimiliki oleh pihak-pihak yang terkait diungkap sebagai suatu aktualitas yang tersembunyi dalam setting sosial penelitian. Penerapan Langkah 1 dan 2 ini diungkapkan dalam *Rich Picture* atau gambar kaya makna; 2) **Model Building**:

Merumuskan *Root Definition* dan Model Konseptual yang berisikan Peran Widyaiswara LAN pada Corpu LAN sebagai Penerapan Langkah 3 dan 4 SSM. Mengacu pada *Rich Picture* yang menggambarkan situasi problematis peran widyaiswara pada Corpu LAN, maka pada langkah II ini, dikonstruksi sistem kegiatan manusia yang tersembunyi dalam situasi problematis, yaitu sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Pengungkapan sistem tersebut diawali dengan perumusan *root definition*, yang menjadi acuan dalam merumuskan model peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Dari *root definition* ini, kemudian dikonstruksi model konseptual. Dalam perumusan *root definition* ini, persyaratan CATWOE Analysis perlu dipenuhi, yaitu analysis peran, atau siapa yang berperan sebagai *customer*, *actor* dan *owner* dalam sistem tersebut.; 3) **Discussing/Debating**: Menguji model konseptual sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN dan mencari titik permasalahan dalam sistem tersebut serta mengakomodasikan berbagai kepentingan untuk memperbaiki sistem, sebagai penerapan Langkah 5 dan 6. Untuk menguji kebenaran model konseptual sistem yang sudah diperoleh melalui Langkah II, dilakukan perbandingan dengan dunia nyata di permukaan atau *real-world* sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN pada langkah III ini. Perbandingan dilakukan melalui *Focused Group Discussion (FGD)* dengan seluruh pihak yang terkait. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi sub-sub sistem mana yang sudah ada, mana yang belum ada, mana yang sudah baik, dan mana yang masih perlu disempurnakan. Subsistem yang kinerjanya lemah diusulkan untuk disempurnakan, sedangkan sub-sistem yang tidak ada pada *real-world* akan menjadi rekomendasi untuk diadakan. Kedua saran ini menjadi acuan pada langkah tindakan penyempurnaan atau *taking action*.; 4) **Defining/Taking Actions**: Mengimplementasikan perubahan-perubahan yang layak dan yang diinginkan untuk peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN sebagai penerapan langkah 7 SSM. Melalui model konseptual yang dihasilkan pada langkah III, dilakukan *Focused Group Discussion (FGD)* dengan *problem owner* dan *actor* untuk mengidentifikasi kegiatan yang belum memenuhi kriteria efektifitas dan efisiensi. Namun, posisi peneliti yang bukan sebagai *issue* atau *problem owner* hanya berperan sebagai *practitioner* yang fokus pada proses dan bukan konten, sehingga tidak memiliki role atau peran untuk mengintervensi *problematical situation* yang ada. Dengan demikian, analisis yang dilakukan hanya sampai pada langkah II yaitu menghasilkan sebuah Model Konseptual Peningkatan Peran Widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Penelitian ini berhenti pada tahap penyampaian rekomendasi. Adapun langkah III dan IV akan dilaksanakan oleh *problem owner*, dalam hal ini adalah manajemen Corpu LAN, tentu setelah model konseptual tersebut diterima karena dianggap relevan dan bermanfaat.

Untuk mengungkapkan dimensi ontologis pelibatan widyaiswara LAN dalam membangun Corpu LAN, dibutuhkan data primer yang berfungsi mengungkapkan pandangan (*worldview*), niat (*intention*), dan maksud (*purpose*) setiap aktor terutama widyaiswara dalam pembangunan Corpu LAN. Jenis data ini berupa *hard data* yaitu respons langsung yang diberikan oleh widyaiswara LAN terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner. Di samping itu, juga terdapat *soft data* yang berbentuk hasil wawancara, observasi langsung, dan hasil *focused group discussion*.

Disamping data primer, juga dibutuhkan data sekunder sebagai pelengkap. Data sekunder adalah data-data yang dihasilkan oleh pihak lain yang dapat berupa buku, jurnal, artikel, laporan lembaga, dan berbagai data statistik resmi lainnya.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua cara. *Soft data* dikumpul dengan teknik pengumpulan data kualitatif yaitu menggunakan teknik *in-depth*

interview, participant observation dan *FGD*, sedangkan *hard data* dikumpulkan melalui pemberian kuesioner, telaah dokumen terhadap dokumen-dokumen yang dihasilkan oleh LAN selama ini dalam membangun Corpu, terutama yang terkait dengan pelibatan widyaiswara.

Data yang terkumpul dianalisis melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Karena penelitian terbatas pada menemukan model konseptual saja, maka analisis data diarahkan pada dua tahap, yaitu ***Finding Out*** dan ***Model Building*** yang sudah dijelaskan secara detail di atas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menemukan sebuah model konseptual peningkatan peran widyaiswara LAN terhadap Corpu LAN, pembahasan dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap mengikuti dua tahap dari metode SSM, yaitu *finding out* dan *model building*.

1. ***Finding Out***: Menemukan Situasi Problematis Peran Widyaiswara LAN dalam Corpu LAN.

a. Corpu LAN

Pendirian Corpu LAN mendapatkan dasar hukum yang kuat pada tahun 2024, setahun setelah kebijakan standarisasi Corpu secara nasional diterbitkan pada tahun 2023 melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University). Pada tahun 2024, LAN menerbitkan Panduan Corpu LAN yang mengatur kelembagaan dan tata kelola Corpu LAN secara komprehensif.

Pada tahun 2025, sejumlah kebijakan teknis terkait Corpu LAN juga diterbitkan untuk memperkuat keberadaan Corpu LAN saat ini. Kebijakan-kebijakan teknis tersebut adalah Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 277/K.1/Hkm.02.2/2025 Tentang Tim Aparatur Sipil Negara Corporate University Lembaga Administrasi Negara; Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 439/K.1/Hkm.02.2/2025 Tentang Kompetensi Generik dan Kompetensi Inti Dalam Rangka Implementasi Corporate University Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Sebagai sebuah Lembaga, Corpu LAN memainkan peran yang sangat strategis karena menentukan keberhasilan visi LAN sebagai organisasi induk yaitu Sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam mewujudkan World Class Government Untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepriabdian Berlandaskan Gotong Royong (Company Profile LAN, 2025), termasuk keberhasilan arah kebijakan Kepala LAN saat ini yang mengarahkan agar LAN menjadi organisasi yang *Bigger, Smarter* dan *Better*.

Untuk memenuhi ekspektasi yang besar di atas, kehadiran Corpu LAN menjadi sangat urgen karena akan menghasilkan pegawai LAN yang kompeten sebagaimana telah digariskan dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara khususnya pada Pasal 1 angka 5, yaitu ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

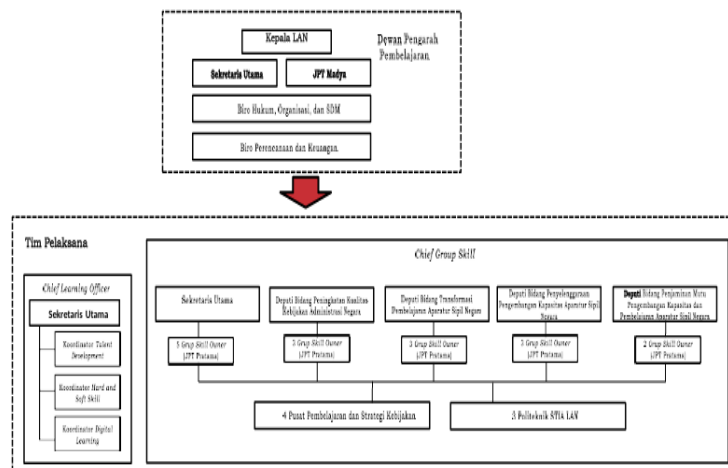
Berdasarkan data kepegawaian LAN Tahun 2026, saat ini LAN memiliki 978 pegawai yang tersebar mengikuti unit kerja di seluruh Indonesia: 451 Pegawai di LAN Jakarta, 80

pegawai di Poltek STIA LAN Jakarta; 77 pegawai di Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional LAN Jatinangor, 85 Pegawai di Poltek STIA LAN Bandung, dan 18 Pegawai di Balai Layanan Pemetaan Kompetensi LAN Jatinangor; 70 pegawai pada Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan LAN makasar, 76 Pegawai pada Poltek STIA LAN Makasar, 4 pegawai pada Balai Layanan Pemetaan Kompetensi; 53 Pegawai di Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Pelayanan Publik LAN Samarinda; dan dan 65 Pegawai pada Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Kinerja LAN Aceh. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara 1 Tahun 2025 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, terdapat 20 unit kerja setingkat eselon II tempat para ASN LAN ini berkiprah. Di samping itu, terdapat 2 unit kerja setingkat balai atau eselon tiga. Setiap unit kerja, memiliki tugas pokok dan fungsi yang spesifik, dan setiap tugas pokok dan fungsi membutuhkan kompetensi dari pegawai yang melaksanakannya.

Corpu LAN dibangun di atas 7 unsur Corpu yaitu struktur Corpu, manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, sistem pembelajaran, strategi pembelajaran, teknologi pembelajaran, dan integrasi sistem. Berikut diuraikan bagaimana masing-masing unsur bekerja dan bagaimana peran widyaiswara dalam masing-masing unsur tersebut.

1) Struktur Corpu LAN

Struktur Corpu LAN terdiri atas dua tingkatan, yaitu dewan pengarah pembelajaran dan tim pelaksana. Struktur ini kemudian diperkuat dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 277/K.1/Hkm.02.2/2025 Tentang Tim Aparatur Sipil Negara Corporate University Lembaga Administrasi Negara. Secara keseluruhan bagan Struktur Organisasi Corpu LAN dapat dilihat pada bagan berikut:



Sesuai bagan tersebut, Dewan Pengarah Pembelajaran berperan kurang lebih sebagai *steering committee* untuk menetapkan keputusan-keputusan strategis Corpu LAN ke depan. Dewan ini dipimpin oleh Kepala LAN yang memang menjabat sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian, dengan anggota seluruh JPT Madya di LAN. Disamping itu, Dewan Pengarah Pembelajaran juga beranggotakan unit kerja yang secara operasional melaksanakan manajemen SDM yaitu Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia dan Biro Perencanaan dan Keuangan.

Keputusan-keputusan strategis yang telah ditetapkan oleh Dewan Pengarah Pembelajaran kemudian akan dieksekusi oleh Tim Pelaksana Pembelajaran, yang berperan sebagai *organizing committee*. Sesuai bagan tersebut, Tim Pelaksana Pembelajaran diketuai oleh

seorang *Chief of Learning Officer* (CLO) atau Koordinator Pembelajaran yang secara *ex officio* dijabat oleh Sekretaris Utama LAN, yang dibantu oleh seluruh JPT Madya sebagai *Chief of Group Skill*.

Setiap *Chief Group Skill*, terdapat *Group Skill Owner* yang dipimpin oleh JPT Pratama. Dalam bagan ini, *Group Skill Owner* ini merupakan unit kerja setingkat eselon II. Jumlah *Group Skill Owner* pada *Chief Group Skill* bervariasi sesuai dengan jumlah unit kerja eselon II yang dimiliki oleh masing-masing JPT Madya.

Hasil wawancara dengan Deputi Bidang Transformasi Pembelajaran ASN LAN mengakui posisi strategis unit kerja eselon II ini dalam *Corpu LAN*, karena merupakan *learning node* atau simpul pembelajaran. Bahkan terdapat potensi pemanfaatan peran widyaiswara pada *Group Skill Owner* ini. Paling tidak mereka dapat berperan sebagai navigator pembelajaran, yaitu dapat menunjukkan sumber-sumber kompetensi yang dibutuhkan oleh *Group Skill Owner*, jika widyaiswara yang bersangkutan belum memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk diajarkan.

Di samping itu, potensi pemanfaatan peran widyaiswara juga terdapat pada Direktorat Pembelajaran Kompetensi Teknis dan Fungsional yang dalam struktur *Corpu LAN* diberi tugas tambahan sebagai Koordinator Hard dan Soft Skill. Widyaiswara bersama *Group Skill Owner* dan Koordinator Hard dan Soft Skill dapat merancang pengembangan kompetensi teknis dan sosial kultur sesuai kebutuhan unit kerja masing-masing.

2) Manajemen Pengetahuan

Pemilikan kompetensi pegawai LAN sangat bergantung pada ketersediaan pengetahuan dalam *Corpu LAN*. Pengetahuan harus tersedia, atau tidak hilang dari organisasi; dan pengetahuan harus mutakhir atau tidak kedaluarsa. Yang paling utama adalah pengetahuan tersebut haruslah benar. Secara nasional, LAN telah memberikan panduan pembentukan manajemen pengetahuan ini melalui Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 846/K.1/Hkm.02.2/2025 Tentang Pedoman Manajemen Pengetahuan Tingkat Instansi.

Untuk memastikan ketersediaan pengetahuan pada *Corpu LAN*, maka strategi yang ditempuh ada dua yaitu *knowledge creating* dan *knowledge acquisition*. Untuk memudahkan penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan bagi seluruh pegawai LAN, dilakukan standarisasi format baik yang bentuknya manual maupun digital.

Potensi pemanfaatan widyaiswara dalam *knowledge management* ini diidentifikasi oleh Deputi Bidang Transformasi Pembelajaran ASN. Dalam hasil wawancara ditegaskan bahwa modul-modul atau bahan pembelajaran lainnya yang selama ini dihasilkan oleh widyaiswara dapat berkontribusi terhadap *knowledge management* pada *Corpu LAN*.

Lebih lanjut Deputi Bidang Transformasi Pembelajaran ASN menjelaskan bahwa dengan keahlian substansi tertentu yang dimiliki oleh widyaiswara, mereka bisa mengelola pengetahuan baik *tacit* maupun eksplisit untuk dimasukkan ke dalam manajemen pengetahuan. Produk mereka dapat berupa bahan ajar yang berbentuk modul, buku, bahan tayang, video, artikel, dan sejenisnya.

3) Forum Pembelajaran

LAN sebagai organisasi induk tentu membutuhkan kompetensi sesuai tingkatan permasalahan yang dihadapi organisasi. Ada kebutuhan kompetensi pada tingkat tinggi atau strategis, tingkat operasional, dan yang terendah di tingkat teknis. Untuk memenuhi

kebutuhan kompetensi tersebut, Corpu LAN menyediakan forum pembelajaran dibagi ke dalam tiga bagian, mengikuti substansi pembelajaran mulai dari aspek yang bersifat strategis, manajerial, hingga yang bersifat teknis. Ketiga forum pembelajaran tersebut adalah Forum Pembelajaran Level Strategis, Forum Pembelajaran Level Operasional, dan Forum Pembelajaran Level Teknis.

Agar pembelajaran pada setiap level dapat berlangsung secara efektif, LAN telah memberikan panduan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 605/K.1/Hkm.02.2/2025 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Widyaiswara yang salah satu tugas pokoknya adalah melaksanakan pembelajaran tentu memiliki potensi untuk berperan pada forum-forum pembelajaran di atas. Mereka bisa tampil mengajar pegawai LAN, membekali mereka dengan kompetensi sesuai kebutuhan. Namun potensi ini belum dapat dimanfaatkan oleh widyaiswara LAN.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekertaris Utama LAN yang juga menjabat sebagai *Chief of Learning Officer* dalam Corpu LAN menjelaskan bahwa selama ini belum ada widyaiswara yang berperan sebagai pengajar dalam forum-forum pembelajaran di atas. Pun kalau ada yang terlibat, mereka sebatas peserta dalam forum-forum pembelajaran yang sudah dilaksanakan. Pernyataan Sekertaris Utama LAN tadi diperkuat oleh Laporan ASN Corpu LAN Tahun 2025 dimana dalam laporan ini widyaiswara belum berperan sebagai tenaga pengajar.

4) Sistem Pembelajaran

Seperti halnya dalam konsep Corpu pada umumnya, sistem pembelajaran pada Corpu LAN terdiri atas empat tahap, yaitu: Diagnosis Kebutuhan Pembelajaran, Pengembangan Desain Pembelajaran, Penyelenggaraan dan Implementasi Pembelajaran, dan Evaluasi Pembelajaran.

Diagnosis kebutuhan pembelajaran merupakan upaya untuk mengidentifikasi dan memetakan profil eksisting kinerja organisasi dan SDM (kompetensi dan kinerja) serta mandat kebijakan dan arah organisasi ke depan sehingga akan terpotret kebutuhan pembelajaran yang kontekstual. Diagnosis kebutuhan pembelajaran dilakukan melalui: Analisis organisasi dan Analisis kesenjangan kinerja dan kompetensi pegawai. Dari hasil kedua analisis inilah dihasilkan daftar kebutuhan pengembangan kompetensi, baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu pegawai masing-masing.

Berangkat dari kebutuhan kompetensi yang telah dimiliki, maka proses selanjutnya adalah pengembangan desain pembelajaran, yang outputnya adalah program pengembangan kompetensi. Tahap selanjutnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Terakhir adalah tahap evaluasi Pembelajaran Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauhmana hasil keseluruhan tahapan di atas dilakukan melalui Forum Pembelajaran yang telah dibagi ke dalam tiga level tadi.

Keempat tahap dalam sistem pembelajaran ini merupakan satu kesatuan yang utuh, sehingga penangannya juga membutuhkan pelibatan keseluruhan pejabat yang ada baik struktural maupun fungsional. Hasil wawancara dengan Deputy Bidang Transformasi Pembelajaran ASN juga menegaskan perlunya keterlibatan jabatan fungsional lain dalam unsur Corpu ini terutama jabatan analis pengembangan kompetensi.

Dalam sistem pembelajaran ini terlihat terdapat sejumlah potensi *widyaiswara* yang dapat dimanfaatkan oleh Corpu LAN. Setelah tahap diagnose kebutuhan pembelajaran yang dihasilkan oleh JPT Pratama bersama analisis pengembangan kompetensi, maka *widyaiswara* dapat mengambil peran pada tiga tahap berikutnya. Pada tahap pengembangan desain pembelajaran misalnya, *widyaiswara* dapat membantu JPT Pratama dalam mendesain program pengembangan kompetensi yang sesuai. Begitupula pada dua tahap selanjutnya, *widyaiswara* dapat berperan maksimal karena pelaksanaan pembelajaran dan evaluasinya memang merupakan tugas pokoknya. Namun hingga saat ini potensi itu belum digarap dengan baik. Dalam Laporan Pelaksanaan Corpu LAN 2025, peran *widyaiswara* belum terlihat dalam sistem pembelajaran tersebut.

5) Strategi Pembelajaran

Corpu LAN memanfaatkan semua sumber-sumber pengembangan kompetensi yang agar keseluruhan pegawai dapat memiliki kompetensi sebelum melaksanakan tugasnya. Untuk maksud ini, Corpu LAN menerapkan strategi pembelajaran yang lazim dikenal dengan pendekatan proporsi, yaitu 10 %: 20 %: 70. Artinya, dalam pengembangan kompetensi seorang pegawai, seyogianya sebanyak 10 % (sepuluh persen) dari keseluruhan kegiatan pengembangannya selama menjadi pegawai mengikuti kegiatan pembelajaran berupa Pelatihan klasikal dan/atau Pelatihan nonklasikal yang berupa *e learning*, MOOC, maupun *blended learning*; 20% (dua puluh persen) mengikuti kegiatan pembelajaran dari hubungan sosial dan umpan balik dari orang lain; dan 70% (tujuh puluh persen) kegiatan pengembangan kompetensinya didapatkan dari penugasan dan pengalaman di lapangan.

Strategi pembelajaran apapun yang ditempuh oleh pegawai, Corpu LAN memberikan rekognisi atau pengakuan dan tercatat dalam riwayat pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Rekognisi dimaksud diberikan dalam bentuk sertifikat atau surat keterangan.

Sebagai sebuah kegiatan pembelajaran, tentu *widyaiswara* dapat berperan pada ketiga strategi tersebut. Bukan hanya sebagai peserta pembelajaran seperti yang selama ini terjadi (berdasarkan hasil wawancara dengan Sekertaris Utama LAN), tetapi tampil sebagai pengajar pada strategi pembelajaran 10 %, sebagai coach atau mentor pada strategi pembelajaran 20 %, dan menjadi pembelajar pada strategi pembelajaran 70 %.

Berbeda dengan strategi pembelajaran 10 % dimana berdasarkan Laporan Corpu LAN 2025 memperlihatkan belum adanya peran *widyaiswara* LAN sebagai pengajar, peran *widyaiswara* dalam Corpu LAN pada strategi pembelajaran 20 % sudah terlaksana baik karena inisiatif Chief Group Skill dalam hal ini Deputi Bidang Penyelenggaraan Kapasitas ASN, maupun karena dorongan program Corpu LAN yang ditandai dengan adanya penugasan dari Sekertaris Utama kepada *widyaiswara* untuk melakukan *coaching* kepada pegawai LAN.

Hasil wawancara dengan Deputi Bidang Penyelenggaraan Kapasitas ASN menjelaskan bahwa pelaksanaan kegiatan *coaching* yang dilakukan oleh *widyaiswara* di lingkungan Kedepuitan Bidang Penyelenggaraan Kapasitas ASN didorong oleh pentingnya substansi coach bagi *widyaiswara* yang mengajar pada pelatihan kepemimpinan, karena akan mentransformasi peserta pelatihan kepemimpinan menjadi *leader as a coach*.

Sementara itu dalam Laporan Corpu LAN Tahun 2025, Sekretaris Utama LAN menerbitkan surat penugasan pada tanggal 16 September 2025 kepada sejumlah widyaiswara LAN untuk menjadi coach peningkatan kinerja bagi pegawai LAN.

6) Teknologi Pembelajaran

Secara konseptual teknologi pembelajaran mencakup dua hal, Pertama, teknologi pembelajaran dapat dilihat dari perspektif teknologi pendidikan dimana pembelajaran itu merupakan kegiatan sains dengan ada disiplin ilmu yang mendasarinya. Dalam konteks ini, ilmu tentang neurosains, pendidikan, rancang bangun kurikulum, rancang bangun silabus, metode dan media pembelajaran menjadi obyek yang harus ditata dengan baik agar pembelajaran dapat berlangsung secara ilmiah dengan hasil maksimal.

Kedua, teknologi pembelajaran dapat dilihat dari perspektif pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran. Fokusnya adalah bagaimana menggunakan keunggulan dan kecanggihan teknologi untuk pembelajaran. Penggunaan *Learning Management System*, Aplikasi Pertemuan *Online*, Pemanfaatan Gamifikasi, Pembuatan Video, dan sebagainya, merupakan area yang dicakup. Tujuannya adalah untuk akselerasi pembelajaran dan perluasan jangkauan peserta pembelajaran.

Kedua perspektif di atas tentu dapat dikontribusikan oleh widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Ketika JPT Pratama bermaksud merancang program pelatihan bagi pegawai, maka widyaiswara dapat membantu dengan memanfaatkan kompetensinya dibidang rancang bangun program pelatihan. Begitupula, beberapa widyaiswara yang memiliki kemampuan teknologi informasi yang handal juga dapat berkontribusi dalam Corpu LAN.

7) Integrasi Sistem

Dalam panduan Corpu LAN, integrasi sistem dilaksanakan melalui konsolidasi dan keterhubungan antara Pengembangan Kompetensi dengan minimal aspek sebagai berikut: perencanaan penganggaran, pengembangan budaya organisasi, penilaian kinerja pegawai, Teknologi Pembelajaran, Manajemen Pengetahuan, dan Manajemen Talenta dan pengembangan karier.

Jika melihat substansi unsur integrasi sistem ini, maka lebih menjadi domain manajemen Corpu LAN atau Dewan Pengarah Pembelajaran. Namun untuk keberhasilan sistem integrasi, widyaiswara dapat mengambil peran dengan kesadaran yang lebih tinggi untuk disiplin mematuhi sistem integrasi yang sudah ditetapkan.

Integrasi antara kinerja Corpu LAN dan kinerja widyaiswara diidentifikasi oleh Deputi Bidang Transformasi Pembelajaran ASN. Kedua entitas ini perlu terkait agar sistem Corpu dapat berjalan dengan baik. Lebih lanjut, Deputi Bidang Transformasi Pembelajaran ASN mengatakan, "*Dan menurut saya SKP nya widyaiswara itu benar-bener sudah mencantumkan indikator-indikator yang sesuai dengan Corpunya Lembaga Administrasi Negara sehingga ketika ada target-targetnya tidak hanya keluar tapi ke dalam juga.... Jadi mungkin itu kan ada penugasan-penugasan khusus begitu ya dari sestama. By sistem itu didisain, dan itu dimasukkan dalam SKP, terus yang 32 JP itu harus ada berapa persen ke dalam*".

b. Widyaiswara LAN

Belum optimalnya kontribusi widyaiswara LAN pada Corpu LAN seperti yang terungkap pada uraian setiap unsur Corpu LAN di atas disebabkan oleh *worldview* atau pandangan

mereka terhadap keberadaan Corpu LAN. Umur Corpu LAN yang standar baru 2 tahun, sehingga pandangan bahwa Corpu itu penting tentu masih dalam proses menemukan bentuknya yang sempurna. Ditambah lagi dalam awal proses membangun Corpu LAN, peranan pengelola Corpu masih dominan, belum bisa didelegasikan kepada widyaiswara sehingga potensi mereka yang signifikan untuk berkontribusi menjadi belum tergarap.

Saat ini widyaiswara LAN berjumlah 102 orang. Widyaiswara ini tersebar diseluruh unit kerja LAN di Indonesia: Jakarta, Jatinangor, Makasar, Samarinda dan Aceh.

Sementara itu unit kerja yang dipimpin oleh JPT Pratama yang dapat menjadi simpul pembelajaran Corpu (learning node) berjumlah 20 unit: 16 di Jakarta dan 4 di daerah. Jika keseluruhan jumlah widyaiswara ditugaskan pada unit kerja tersebut, maka setiap unit kerja akan mendapat rata-rata 5 widyaiswara. Sebuah jumlah yang signifikan untuk mengembangkan kuantitas dan kualitas pembelajaran pada setiap unit kerja.

Tugas-tugas apa yang dapat dikontribusikan oleh widyaiswara pada unit kerja tersebut? Dalam Permenpan Nomor 18 Tahun 2024 Tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas Dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara, tugas widyaiswara telah ditetapkan berdasarkan jenjang jabatan keahliannya. Detailnya ditegaskan dalam Pasal 11 ayat (2) dilaksanakan berdasarkan ruang lingkup kegiatan yang meliputi seluruh tahapan pembelajaran mulai perencanaan sampai evaluasi untuk semua jenjang jabatan widyaiswara, pengembangan program pelatihan untuk widyaiswara jenjang ahli utama, dan penjaminan mutu program pelatihan untuk widyaiswara jenjang ahli madya dan utama.

Pandangan terhadap pentingnya Corpu yang masih rendah itu diperkuat oleh response mereka terhadap kuesioner yang dibagikan. Dari 102 widyaiswara, hanya 39 widyaiswara (39,7 %) yang memberi respons penuh. Inkonsistensi respons juga terjadi pada pertanyaan apakah mereka pernah berperan dalam Corpu LAN. Dari 39 widyaiswara tadi, terdapat 16 widyaiswara (41 %) yang mengaku pernah berkontribusi, sementara pengakuan tersebut tidak dapat dikonfirmasi dalam laporan pelaksanaan Corpu LAN Tahun 2025.

Selain karena Corpu LAN yang standar atau sesuai kebijakan masih dalam tahap awal implementasi, juga karena tujuan pengangkatan jabatan fungsional widyaiswara LAN adalah mengajar ASN pada instansi lain, bukan untuk pegawai LAN. Pengembangan kompetensi pegawai LAN merupakan tugas pihak lain, yang bisa merupakan widyaiswara dari instansi lain, atau narasumber-narasumber lainnya. Dalam wawancara dengan Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kapasitas ASN, persepsi ini juga diperkuat dengan mengidentikkannya dengan tugas seorang duta besar yaitu bertugas keluar.

Lebih lanjut, bahkan tumbuh peserpsi pada segelintir kecil widyaiswara yang melihat Corpu sebagai ancaman terhadap keberadaan mereka, karena Corpu membuka alternatif lain dalam pengembangan kompetensi yaitu dapat dilakukan secara non klasikal baik dengan e-learning, model pembelajaran 20 %, maupun 70 %. Corpu mengurangi pembelajaran klasikal secara signifikan

Keseluruhan dimensi-dimensi *soft* atau yang tidak kasat mata seperti yang diuraikan di atas membentuk *worldview* atau pandangan widyaiswara LAN terhadap Corpu LAN. Dimensi-dimensi *soft* ini perlu diintervensi dalam suatu model karena dimensi-dimensi inilah yang akan mengubah *worldview* mereka menjadi mengapresiasi Corpu LAN.

c. Model Ril Peran Widyaiswara LAN pada Corpu LAN

Berdasarkan uraian di atas maka sistem peningkatan peran widyaiswara LAN yang berlangsung saat ini pada Corpu LAN dapat dituangkan dalam *Rich Picture* berikut:



Pada *rich picture* di atas, terlihat bahwa Corpu LAN dan Widyaiswara tidak terkoneksi. Keduanya terpisah sehingga widyaiswara tidak memiliki saluran untuk memberikan perannya kepada Corpu LAN.

2. Model Building: Merumuskan Model Konseptual Peningkatan Peran Widyaiswara LAN untuk Corpu LAN.

Mengacu pada *Rich Picture* yang menggambarkan situasi problematis peran widyaiswara pada Corpu LAN di atas, maka pada langkah Model Building ini, dikonstruksi sistem kegiatan manusia yang tersembunyi dalam situasi problematis, yaitu sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Pengungkapan sistem tersebut diawali dengan perumusan *root definition*, yang menjadi acuan dalam merumuskan model peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN, sebagai berikut:

ROOT DEFINITION
Sebuah sistem yang dimiliki dan dikelola oleh Corpu LAN untuk meningkatkan peran widyaiswara melalui pembentukan squad team pada masing-masing unit kerja eselon II agar tugas-tugas widyaiswara dapat diimplementasikan pada unit-unit kerja tersebut secara efektif dan efisien sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas penyelenggaraan Corpu LAN.

Root definition di atas melakukan pembatasan tujuan sistem yaitu fokus pada kegiatan meningkatkan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN sehingga sistem dinamakan Sistem Peninngkatan Widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Sebagai sebuah sistem, tugas utamanya adalah mentransformasi input menjadi output yang berupa peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Konsep proses transformasi dalam sistem ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Permasalahan yang ditemukan oleh Corpu LAN merupakan input dalam proses transformasi di atas. Berangkat dari permasalahan tersebut, Tim Corpu LAN kemudian melakukan serangkaian kegiatan yang dalam bahasa SSM disebut dengan istilah *purposeful activities*, yang akan membentuk sistem kegiatan manusia peningkatan peran Widyaiswara LAN pada Corpu LAN. Dengan melakukan rangkaian kegiatan itu, Corpu LAN menghasilkan suatu model yang dipergunakan untuk memecahkan permasalahan tadi.

Proses transformasi di atas pada dasarnya merupakan suatu sistem yang utuh (*purposeful systems*), karena memiliki atribut atribut sistem seperti siapa yang melakukan kegiatan, siapa yang menjadi penerima manfaat dari output sistem, termasuk siapa yang memiliki kewenangan untuk menghentikan bekerjanya sistem tersebut. Analisis CATWOE berikut ini memaparkan dan memetakan secara lebih detail elemen-elemen sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN.

C	Seluruh pegawai LAN
A	Seluruh widyaiswara, analis pengembangan kompetensi, dan analis kebijakan, dan pengembang teknologi pembelajaran.
T	Permasalahan peran widyaiswara pada Corpu LAN terpecahkan karena adanya sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN.
W	Sistem Peningkatan Peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN dibutuhkan dalam memecahkan permasalahan Corpu LAN. Sistem ini tidak disediakan oleh pihak lain sehingga harus dikreasi sendiri. Jika tidak tersedia maka pelaksanaan Corpu LAN menjadi terhambat.
O	Kepala LAN dan Sekretaris Utama LAN sebagai Chief of Learning Officer.
E	Diproses internal di lingkungan Corpu LAN dan dibatasi oleh berbagai kendala mulai dari mindset dan komitmen widyaiswara, kebijakan-kebijakan yang ada namun belum disesuaikan dengan target-target Corpu LAN, kompetensi widyaiswara yang tidak sesuai dengan kebutuhan unit kerja, jarak antara tempat tugas widyaiswara dengan lokasi unit kerja, sampai pada tingginya volume kerja widyaiswara melayani permintaan instansi lain.

Masih minimnya peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN saat ini tidak terlepas dari pengaruh dimensi *soft* yang meliputi dimensi sosial, budaya dan politik dalam sistem peningkatan peran widyaiswara tersebut. Cara widyaiswara selaku aktor dalam mentransformasi *input* menjadi *output* dipengaruhi oleh motivasi mereka dalam berkontribusi terhadap Corpu LAN. Motivasi tersebut terbentuk dari paradigma atau *worldview* mereka. Jika paradigma yang mereka pergunakan adalah widyaiswara itu adalah “duta besar”, maka sampai kapanpun mereka tidak akan pernah berkontribusi untuk Corpu LAN.

Dengan menggunakan analisis sosial, berikut diuraikan nilai dan karakter yang dibutuhkan agar sistem peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN.

a. Mengapresiasi Corpu LAN

Penghargaan dari widyaiswara terhadap Corpu LAN menjadi syarat dalam meningkatkan peran mereka terhadap Corpu LAN. Bagaimana mereka bisa berkontribusi kalau mereka tidak menghargai Corpu LAN, bahkan sebagian dari mereka menganggapnya sebagai ancaman.

Sikap apresiasi terhadap Corpu LAN tentu tidak muncul begitu saja pada diri masing-masing widyaiswara. Diperlukan bangunan narasi positif yang kemudian menjadi isi dalam program-program sosialisasi Corpu LAN yang diberikan kepada widyaiswara. Intensitas narasi positif ini perlu digencarkan kepada widyaiswara.

Narasi seperti “kita tidak bisa membentuk image bahwa LAN itu bigger, better dan smarter kalau realitas di LAN nya sendiri tidak bigger, smarter dan better. Dan satu-satunya instrumen yang bisa membuat realitas LAN itu bigger, “smarter dan better adalah Corpu LAN”. Jika semua widyaiswara meyakini kebenaran narasi ini, maka di sinilah akan muncul apresiasi terhadap Corpu LAN.

b. Kesediaan “Berkorban” Untuk Squad Team

Widyaiswara yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh banyak instansi lain tentu memiliki volume kerja yang tinggi karena tingginya permintaan. Volume kerja yang tinggi tapi untuk instansi lain ini menjadi kendala tersendiri bagi widyaiswara untuk berperan terhadap Corpu LAN.

Pada dasarnya tidak ada yang salah jika memenuhi kebutuhan instansi lain karena LAN memang didirikan untuk melayani instansi lain. Namun akan menjadi salah jika ditempatkan dalam konteks bekerja dalam *squad team*. Adalah tidak adil jika anggota tim lainnya bekerja untuk Corpu LAN, sementara ada widyaiswara yang tidak bekerja dengan dalih memberikan pelayanan kepada instansi lain. Kenyamanan bekerja dalam tim tidak akan terwujud karena absennya rasa keadilan sesama anggota tim. Rasa keadilan antara sesama anggota tim adalah fondasi penting dalam bekerja pada *squad team*.

Oleh karena itu, widyaiswara, terutama widyaiswara yang volume kerjanya tinggi untuk instansi, perlu “berkorban”. Kesediaan “berkorban” secara sukarela tentu tidak mudah. Apalagi “kesediaan berkorban” dengan rasa sukacita.

c. Mempersungguh Bekerja

Untuk menghasilkan karya atau kontribusi yang tidak *business as usual* terhadap Corpu LAN tidak cukup jika widyaiswara hanya bermodalkan kompetensi. Kompetensi ini perlu dilandasi oleh sifat Kesungguhan bekerja. Kesungguhan bekerja ini merupakan *soft skill* yang juga dikenal dengan istilah komitmen, yang apabila dimiliki oleh widyaiswara akan menunjukkan perilaku yang sungguh-sungguh untuk bekerja dan menomorsatukan pekerjaannya.

Komitmen untuk berperan dalam Corpu LAN tentu tidak muncul begitu saja. Ada proses penggalian dan pendalaman makna yang terjadi dalam pikiran widyaiswara yang biasa dikenal dengan istilah *sense-making*. Dialog dengan diri sendiri maupun dengan pihak lain tentang pentingnya Corpu LAN perlu terus dimunculkan hingga widyaiswara berada pada mindset bahwa Corpu LAN adalah jantungnya LAN, adalah mesinnya LAN, sehingga tidak boleh main-main dalam bekerja pada Corpu LAN.

Berangkat dari *root definition* dan analisis CATWOE di atas, ditambah dengan analisis sosial khususnya pada aspek *transformation*, maka dapat dikonstruksi suatu model

konseptual peningkatan peran widyaiswara LAN pada Corpu LAN, yang merupakan tujuan utama dari penelitian ini. Model konseptual ini dapat dituangkan dalam gambar berikut:



Pada model konseptual tersebut terlihat bahwa terdapat 8 kegiatan untuk memastikan sistem berjalan dengan baik. Untuk membawa sistem tersebut ke *real-world* atau realitas pada Corpu LAN, maka terlebih dahulu ditetapkan indikator-indikator kinerja masing-masing kegiatan. Tujuannya selain untuk melihat eksistensi dan kinerjanya, juga sekaligus sebagai acuan untuk menemukan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh widyaiswara dalam melaksanakan *kegiatan-kegiatan* tersebut, Indikator-indikator kinerja masing-masing kegiatan adalah sebagai berikut:

Kegiatan-Kegiatan	Indikator Kinerja	
	<i>Efektivitas</i>	<i>Efisiensi</i>
Kegiatan 1	Widyaiswara memiliki mindset yang menganggap Corpu LAN itu penting.	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.
Kegiatan 2	Widyaiswara menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari teamwork. Tanpa dirinya tim tidak berjalan dengan baik.	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.
Kegiatan 3	Rancangan program bangkom yang dihasilkan widyaiswara memenuhi kebutuhan pegawai di unit kerja. Rancangan program itu ditopang oleh teori dan praktek yang relevan.	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.
Kegiatan 4	Widyaiswara membuat dokumen Rencana Pembelajaran yang standar	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.
Kegiatan 5	Widyaiswara membuat bahan ajar yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran.	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.
Kegiatan 6	Widyaiswara membuat ceklis kesesuaian mutu terhadap dokumen dan bahan pembelajaran.	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.
Kegiatan 7	Pembelajaran pada pegawai terjadi dengan terwujudnya peningkatan kompetensi.	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.
Kegiatan 8	Widyaiswara melaksanakan evaluasi pada level I, II dan III sesuai konsep Kirk Patrick.	Widyaiswara tidak boros menggunakan sumberdaya.

PENUTUP

Simpulan

Mengacu pada pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan dan hasil analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini telah menemukan model konseptual peningkatan peran widyaiswara LAN untuk Corpu LAN. Akan tetapi, model konseptual itu hanya dapat bekerja dengan baik jika ditopang oleh *worldview* atau pandangan widyaiswara yang mengapresiasi Corpu LAN.

Saran

Karya Tulis Ilmiah ini tidak menuntaskan keseluruhan tahap dalam SSM, karena berhenti pada langkah kedua yaitu pada tahap **Model Building** mengingat tujuan utamanya memang untuk menghasilkan sebuah model. Dua tahap berikutnya yaitu **Discussing/Debating** dan **Defining/Taking Actions** tidak dituntaskan karena kedua tahap ini masuk ke ranah implementasi. Oleh karena itu, satu-satunya saran yang logis dalam karya ini adalah mengusulkan kepada manajemen Corpu LAN untuk melanjutkan mengimplementasikan model yang sudah dihasilkan. Agar implementasi berjalan dengan baik maka kaidah-kaidah SSM pada tahap 3 dan 4 tetap perlu dijadikan acuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. 2022. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing A Successful Program*. AMACOM
- Checkland, Peter dan Jim Scholes. 1990. *Soft Systems Methodology in Action*, New York: John Wiley and Sons,
- Checkland, Peter dan John Poulter. (2006). *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and Its use for Practicioners, Teachers and Students*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Checkland, Peter. 1999. *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-year retrospective*. Chichester: John Wiley and Sons
- Creswell, John W. 1994. *Desain Penelitian, Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif* (terjemahan). Jakarta: Penerbit KIK Press.
- Drucker, Peter F. 1959. *The Landmark of Tomorrow*. New York: Harper and Brother.
- Drucker, Peter F. (1959). *The Landmark of Tomorrow*. New York: Harper and Brother.
- Elkeles, T dan Phillips JJ 2007 *The chief learning officer: driving value within a changing organization through learning and development, Improving human performance series*. Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam; Boston
- Goldstein, James C. 2024. *Leveraging The Corporate University Model to Develop and Deliver Customized Course Content*. New York: Departement of Accounting Kanisius University.
- Karpov, V. Andrey dan Zinaida M Karpova. 2022. *Corporate University as a Business Accelarator in the Field of Education*. Switzerland: MDPI Basel.

- KirkPatrick, Donald L. 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Fransico Calif: Berret Koehler Publishers
- Lytovchenko, Iryna dan Olena Agionko. 2017. *Use of Project-Based Learning of Adults at Corporate Universities in The US and Canada* (Journal of Intercultural Management). National Technical University of Ukraine.
- Lytovchenko, iryna. (2016). *Corporate University as A Form of Employee Training and Development in American Companies*. Ukraine: National Technical University of Ukraine.
- Maani, Kambiz E. dan Robert. Cavana 2000. *Systems Thinking Modelling*. Auckland: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. 1993. *The Structure in Five*. Englewood Cliff: Prentice Hall
- Nguyen, Hai Long dan Pengda Fan. 2022 . *CEO Education and Firm Performance: Evidence from Corporate Universities*. Japan: College of International Management.
- Nonaka, Ikujiro dan R. Toyama. 2005. *The Theory of the knowledge creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis*, Industrial and Corporate Change, Volume 14. Hal. 419 – 436.
- Senge, Peter. 1990). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Singh V, Verma S, Chaurasia SS. 2020 Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: co-citation and cluster analyses. *Sciento metrics* 122:1275–1302
- Tedlock, Barbara. 2005. *The Observation of Participation and The Emergence of Public Ethnography*.(dalam Norman K Denzim dan YVonna S Lincoln. California: The Sage Publication,
- Thompson, G. 2000. Unfulfilled prophecy: The evolution of corporate colleges. *The Journal of Higher Education*, 71(3), 322-41.
- Tuomi, Ikka. 1999. *Corporate Knowledge*.,Helsinki: Metaxis.