

# Optimalisasi Peran Widyaiswara Dalam *Corporate University* Kementerian Keuangan

Annies Said Basalamah

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan  
asbasalamah@yahoo.com

## **Abstract**

*This quantitative and qualitative research aims at finding what Widyaiswara have and have not done in Corporate University and their reasons. Google Forms survey was conducted on 134 MoF Widyaiswara. The results show that respondents generally had done all activities listed in the questionnaire although not all respondents had done them. Test for the difference between two means reveals that there is an average difference between Widyaiswara of Balai Diklat and those of the Education and Training Center category for an alpha level of approximately 1%, while for other categories no differences were found for alpha of either 1%, 5% or 10%. Motivation, opportunity-managing capability and creativity are the dominant internal factors influencing Widyaiswara to carry out various activities within the MoF Corpu, while duties, obligations and regulations are external factors that dominate. The author suggests that BPPK and LAN enact regulations that recognize credit scores for these various activities.*

**Keywords:** *roles of widyaiswara; corporate university*

## **Abstrak**

Tujuan dari penelitian kuantitatif dan kualitatif ini adalah untuk mengetahui apa yang telah dan belum dilakukan Widyaiswara dalam konteks Corpu serta alasannya. Survei menggunakan Google Forms dilakukan terhadap 134 Widyaiswara Kementerian Keuangan. Secara deskriptif hasilnya menunjukkan responden umumnya telah melakukan semua kegiatan dalam kuesioner meskipun tidak semua responden melakukannya. Selain itu, dari uji beda dua rata-rata jawaban responden diketahui adanya perbedaan rata-rata (*mean*) diantara kategori Widyaiswara Balai Diklat dibanding Widyaiswara Pusdiklat untuk tingkat alpha kurang dari 1%, sedangkan untuk kategori Widyaiswara Laki-laki dan Perempuan maupun Widyaiswara Pertama, Muda, Madya dan Utama tidak ditemukan adanya perbedaan baik untuk alpha 1%, 5% atau 10%. Motivasi, mampu membaca peluang serta kreativitas menjadi faktor internal yang dominan memengaruhi Widyaiswara untuk melakukan berbagai aktivitas dalam Kemenkeu Corpu, sedangkan tugas, kewajiban dan peraturan merupakan faktor eksternal yang dominan memengaruhi. Penulis menyarankan agar BPPK dan LAN memfasilitasi dengan membuat berbagai kegiatan tersebut dapat diakui angka kreditnya.

**Kata Kunci:** *peranan widyaiswara; corporate university*

## **PENDAHULUAN**

*Corporate University* (Corpu) pada awalnya diterapkan perusahaan-perusahaan swasta dengan General Electric sebagai Corpu yang pertama didirikan (Dessler, 2020). Di Indonesia Corpu mulai diadopsi oleh tiga Badan Usaha Milik Negara (BUMN) besar pada tahun 2012 yaitu PT. Telkom, Pertamina dan PLN (Ayuningtias et al., 2015). Konsep ini kemudian mulai diterapkan juga oleh beberapa instansi pemerintah yang mengadaptasi Corpu sebagai strategi pembelajaran baru dengan berbagai alasan sesuai kepentingan masing-masing. Kementerian Keuangan (Kemenkeu) pada tahun 2015 menjadi instansi pemerintah pertama yang mengadaptasi Corpu sebagai strategi pembelajaran. Beberapa

tahun setelah itu, langkah ini diikuti oleh Kementerian/Lembaga lainnya antara lain Pemerintah DKI Jakarta dan beberapa lembaga pemerintahan lainnya (Dian, 2021). Suryanto (2020) menggunakan istilah ASN Corpu sebagai transformasi dari pusat pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan berdasar prinsip-prinsip *learning organization* untuk mengakselerasi pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi. ASN Corpu menerapkan model pembelajaran 10:20:70 yang didukung dengan basis *e-learning*. Tujuan ASN Corpu bukan hanya sekedar mengembangkan kompetensi pegawai tetapi juga adanya perubahan perilaku yang diharapkan berdampak terhadap kinerja pegawai dan membentuk ASN yang profesional yang berkelas dunia.

Dalam konteks Kementerian Keuangan, Corpu merupakan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) Kemenkeu dan menjadi salah satu tema sentral dalam inisiatif strategis program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan (RBTK). Kementerian Keuangan *Corporate University* atau disingkat Kemenkeu Corpu menurut Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 974 tahun 2016 merupakan bagian dari pencapaian visi dan misi Kemenkeu melalui perwujudan, keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) ditetapkan sebagai koordinator strategi tersebut untuk seluruh unit eselon I di lingkungan Kemenkeu. Menurut Grigorievna *et al.* (2021) hal ini merupakan alasan yang paling utama dan paling penting dalam membentuk *Corporate University* sebagai mekanisme perbaikan berkelanjutan dari pengetahuan pegawai serta sarana pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut Keputusan Kepala BPPK No. 140 tahun 2017 menyebutkan bahwa strategi Kemenkeu Corpu “digunakan untuk mencapai visi dan misi Kemenkeu, dengan mewujudkan *link and match* antara pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja Kemenkeu. Strategi dilaksanakan oleh seluruh elemen Kemenkeu dengan BPPK sebagai motor penggerak utama bagi SDM Keuangan Negara.” Dengan demikian Kemenkeu Corpu lebih dari sekedar tempat pelatihan dan pengembangan SDM karena selain meningkatkan kompetensi SDM Kemenkeu juga mampu meningkatkan kapabilitas dan daya saing organisasi serta memberikan kepastian bahwa ilmu yang diperoleh dapat diterapkan karena memiliki *link and match* dengan target kinerja Kemenkeu. Artinya Kemenkeu Corpu sudah sejalan dengan tujuan pembentukan yang utama sebagai “alat manajemen yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategis” (Sidabutar, 2020).

KMK No. 924 tahun 2018 juga menyebutkan tentang karakteristik yang harus dimiliki dalam pembelajaran, yaitu relevan, mudah diaplikasikan, berdampak dan mudah diakses. Relevan artinya dilaksanakan sesuai kebutuhan, tepat sasaran dan kekinian; mudah diaplikasikan artinya materinya mudah diajarkan, dipelajari, dan diterapkan; berdampak maksudnya memberi dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi; dan mudah diakses artinya mudah diakses dimana, kapan dan dari mana saja serta tersedia setiap saat.

KMK No. 924 tahun 2018 juga menyebut tentang infrastruktur penunjang Kemenkeu Corpu serta rincian mengenai tugas masing-masing unsur pelaksana Kemenkeu Corpu. Lebih lanjut, dalam Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2021) disebutkan bahwa peran unit eselon I dalam implementasi Kemenkeu Corpu adalah menggunakan model ADDIE (*Analyze, Design, Development, Implementation, and Evaluation*).

Pada setiap tahapan ADDIE ini Widyaiswara dapat dilibatkan untuk bersama unit eselon I tertentu melaksanakan fungsi dari setiap unsur ADDIE tersebut. Akan tetapi belum semua aspek dalam ADDIE tersebut melibatkan Widyaiswara terlebih pada tahap evaluasi yang dilakukan oleh Bidang atau Subbidang Evaluasi di masing-masing Pusdiklat.

Selain itu, pada tahap *Analyze, Design* dan *Development* Widyaiswara dapat berperan sebagai *subject matter expert* (SME) atau *learning technologist* karena selain memiliki keahlian teknis unit eselon I terkait (misalnya Widyaiswara Pusdiklat Pajak memahami teknis perpajakan) juga memahami pembelajaran atau seluk-beluk pendidikan. Widyaiswara dapat pula berperan dalam kegiatan *learning from others* ataupun *learning from experiences*. Dalam implementasinya, sesuai dengan ciri yang melekat pada Kemenkeu Corpu, Keputusan Kepala BPPK No. 140 tahun 2017 menegaskan bahwa pembelajaran menjadi tanggung jawab bersama antara BPPK dengan unit pengguna, maka proses pengelolaannya harus dilaksanakan bersama unit eselon I terkait.

Selain itu KMK No. 924 tahun 2018 juga menyebutkan bahwa pembelajaran dilakukan melalui jalur klasikal berupa kegiatan tatap muka di dalam kelas dan jalur non klasikal berupa kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran di luar kelas. Berkenaan dengan pembelajaran non klasikal, sejalan dengan inisiatif strategis program serta komitmen penerapan keempat karakteristik pembelajaran (relevan, mudah diaplikasikan, berdampak dan mudah diakses), terdapat penugasan kepada BPPK untuk melakukan konversi pembelajaran menuju *modern e-learning* dengan target 30% pada tahun 2019 dan selanjutnya masing-masing 50% dan 70% pada tahun 2020 dan 2021. Capaian konversi pembelajaran ini diukur melalui indikator kinerja utama (IKU) dengan nama “Persentase Penyelenggaraan Pembelajaran Digital”. Untuk tahun 2019, target tersebut dapat dicapai dengan sangat baik, yaitu sebesar 49,55%. Pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2021, karena adanya pandemi Covid-19 pencapaian targetnya justru mendapatkan akselerasi. Tahun 2020, target 50% pembelajaran digital dapat dicapai 82,52% karena sampai bulan Maret 2020 masih ada beberapa pelatihan secara klasikal. Sedangkan tahun 2021, target tahunan 70% pada semester 1 ini sudah tercapai 100% karena semua dilakukan secara daring (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2020).

Untuk mengakses pembelajaran digital, BPPK menggunakan platform Kemenkeu Learning Center (KLC) yang mulai aktif digunakan pada tahun 2017, dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Anggaran dan Perbendaharaan serta Pusdiklat Keuangan Umum sebagai pengguna pertama. Saat ini seluruh Pusdiklat, Balai Pendidikan dan Pelatihan (Balai Diklat) Keuangan (BDK) dan Balai Diklat Kepemimpinan di BPPK telah menggunakan KLC sebagai media pembelajaran digital.

Untuk lebih memenuhi harapan pengguna dari sisi aksesibilitas, KLC juga telah dikembangkan dan menghasilkan KLC generasi kedua yang lebih mengoptimalkan fungsi dari fitur-fitur yang ada. Pengembangan fitur-fitur tersebut sangat mendukung implementasi strategi Corpu, terutama karena pengembangan pembelajaran digital dan implementasi *knowledge management* (KM) yang semakin masif. Menurut Bagian TIK BPPK, sampai saat ini di KLC sudah terdapat lebih dari 900 *courses* berupa *micro learning, e-learning* dan pembelajaran jarak jauh (PJJ) serta lebih dari 5.000 video pembelajaran atau *knowledge capture* (KC). Sebagian besar dari video tersebut dihasilkan oleh Widyaiswara yang memproses video mulai dari penulisan skenario sampai dengan menjadi aktor dalam video tersebut dan sekaligus pengisi suaranya.

Terkait video KC, masing-masing unit eselon I di lingkungan Kemenkeu dapat berkontribusi melalui mekanisme *join domain*. Kondisi ini memberi peluang bagi Widyaiswara untuk membuat KC yang sesuai dengan kebutuhan mitra strategis dan kebutuhan pelatihan, akan tetapi sekaligus dapat menjadi ancaman karena pengetahuan yang akan direkam tersedia di masing-masing unit eselon I dan data lebih mutakhir di unit-unit tersebut dibanding yang mungkin dimiliki Widyaiswara sehingga kerja sama adalah solusinya.

Untuk mengakses KLC, pegawai Kemenkeu menggunakan kode identifikasi tunggal multi akses (*single sign on id*), sedangkan pengunjung non Kemenkeu menggunakan alamat email. Pengunjung non Kemenkeu terbatas pada pelatihan dan video yang memang dibuka untuk publik.

Implementasi strategi Corpu yang mengedepankan model pembelajaran 10:20:70 yang mengintegrasikan *structured learning*, *learning from others* dan *learning from experiences*, memungkinkan dilakukannya beberapa praktik selain mendidik, mengajar dan melatih (dikjartih). Selain itu, praktik sistem merit di Kemenkeu yang antara lain menerapkan *talent pool* sampai pada tingkat eselon I serta *leaders factory* juga memberi peluang bagi Widyaiswara untuk berperan aktif bukan hanya dalam aktivitas terkait dikjartih saja. *Coaching*, *mentoring* dan *counseling* (CMC) serta *Community of Practice* (CoP) dan *benchmarking* adalah beberapa diantaranya.

Pada saat ini seluruh Widyaiswara Kementerian Keuangan telah melaksanakan *knowledge capture* karena merupakan salah satu IKU wajib bagi setiap Widyaiswara meskipun masih banyak pengetahuan yang belum diunggah di KLC baik karena belum dibuat maupun masih dalam macam-macam bentuk seperti terbitan internal atau jurnal di masing-masing unit eselon I. Namun belum semua Widyaiswara mengambil peranan dalam kegiatan-kegiatan lain yang terkait dengan *learning from others* maupun *learning from experiences*.

Saat dimulainya penelitian belum diketahui apakah jenjang jabatan dan jenis kelamin berpengaruh terhadap dilaksanakan-tidaknya kegiatan yang berkaitan dengan *learning from others* maupun *learning from experiences*. Untuk mengetahui apa saja yang diperankan Widyaiswara dalam konteks Kemenkeu Corpu, perlu diketahui hal-hal apa saja yang sudah dan belum dilakukan Widyaiswara apabila dibandingkan dengan literatur dan apa yang tertuang dalam KMK No. 924 tahun 2018 dan No. 125 tahun 2020, Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 226 tahun 2019, serta Keputusan Kepala BPPK No. 140 tahun 2017. Selain itu, perlu digali juga hambatan yang mereka alami serta apakah hambatan tersebut berasal dari diri Widyaiswara itu sendiri (faktor internal) ataukah dari organisasi, baik BPPK maupun Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai Instansi Pembina (faktor eksternal).

Dengan mengetahui berbagai peran yang dapat Widyaiswara ambil dalam Kemenkeu Corpu maka berbagai hal atau faktor yang menghambat mereka yang belum berperan dapat dihilangkan sehingga pada akhirnya seluruh Widyaiswara dapat berkontribusi positif dalam pelaksanaan Kemenkeu Corpu. Dengan diketahuinya berbagai hal atau faktor tersebut maka dapat menjawab pertanyaan riset sebagai berikut:

- a. Hal-hal apa saja yang sudah dan belum dilakukan oleh Widyaiswara Kementerian Keuangan dalam Kemenkeu Corpu?
- b. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang menghambat dan mendorong Widyaiswara dalam aktivitas Kemenkeu Corpu?

Dari faktor-faktor tersebut pimpinan dapat membantu mengatasi faktor-faktor yang menghambat dan menggunakan faktor-faktor yang mendorong untuk dapat diaplikasikan pada seluruh Widyaiswara.

## KAJIAN LITERATUR

### 1. Manajemen Pengetahuan

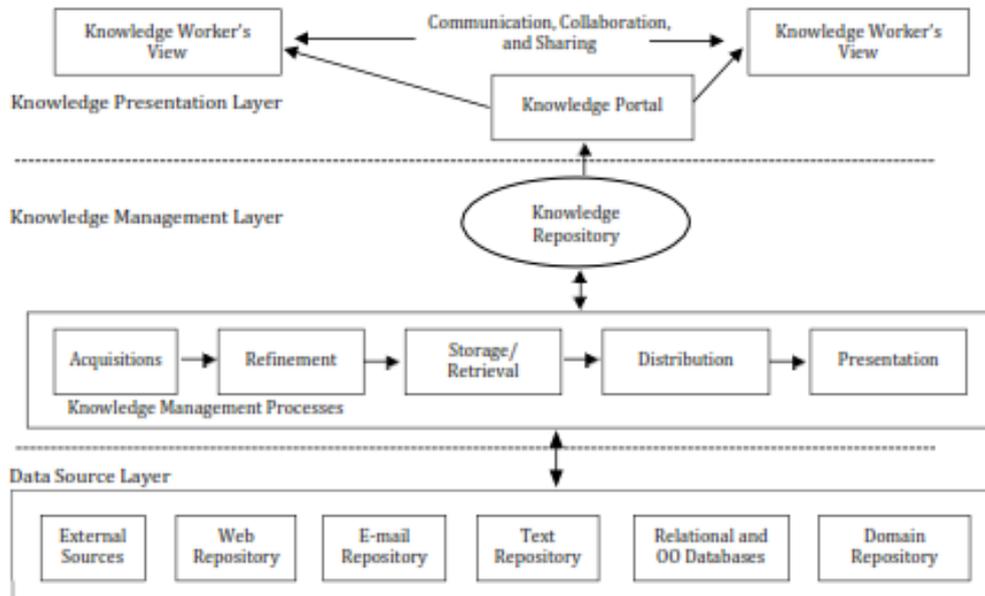
Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management* atau KM) menurut McInerney dan Koenig (2011) dikemukakan pertama kali dalam studi internal McKinsey pada tahun 1987. Definisi yang paling sering dikutip menurut McInerney dan Koenig (2011) adalah dari Gartner Group yang menyatakan manajemen pengetahuan sebagai “suatu mekanisme (disiplin) yang memungkinkan untuk dilakukannya pendekatan secara terpadu dalam mengidentifikasi, merekam (*capture*), mengevaluasi, menampilkan kembali (*retrieve*), dan berbagi semua aset informasi perusahaan. Aset-aset ini dapat berupa database, dokumen, kebijakan, prosedur, serta keahlian dan pengalaman masing-masing pekerja yang sebelumnya tidak terekam.” Sebagaimana dalam Corpu yang pada awalnya diterapkan oleh perusahaan-perusahaan swasta (Ayuningtias et al., 2015), manajemen pengetahuan juga pada awalnya diterapkan oleh perusahaan yang mulai menyadari bahwa harga saham mereka yang diperdagangkan di pasar bursa adalah suatu informasi dan pengetahuan (McInerney dan Koenig, 2011) yang disebut sebagai tahap pertama dari pengetahuan manajemen.

Perkembangan berikutnya adalah ketika disadari mengenai pentingnya dimensi SDM dan budaya, yaitu ketika mulai disadari bahwa membangun manajemen pengetahuan saja tidaklah cukup jika aspek SDM tidak ikut diperhitungkan. Manajemen pengetahuan tidaklah dapat dikatakan baik apabila tidak digunakan. Tahap ini ditandai dengan terbit dan beredar luasnya buku Peter Senge mengenai organisasi pemelajar pada tahun 1990 serta buku Nonaka dan Takeuchi pada tahun 1995 mengenai *tacit knowledge* dimana keduanya bukan hanya membahas mengenai faktor SDM dalam penerapan manajemen pengetahuan, tetapi menguraikan tentang penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) serta berbagi pengetahuan dan mengomunikasikannya. Tahap kedua ini juga ditandai dengan munculnya konsep *community of practice* atau CoP (McInerney dan Koenig, 2011).

Tahap ketiga ditandai dengan munculnya kesadaran akan pengaturan, uraian dan struktur dari isi atau konten serta pentingnya kemudahan untuk diaksesnya (*retrievability*) manajemen pengetahuan tersebut. Tahap ini ditandai dengan munculnya konsep manajemen isi dan taksonomi yang kemudian menjadi bahasan dalam jurnal dan situs KMWorld (McInerney dan Koenig, 2011).

Arsitektur manajemen pengetahuan yang sering dikutip adalah yang dikembangkan oleh Gupta et al. (dalam Jennex, ed., 2008) yang menggambarkan mengenai bagaimana pengetahuan direkam, dibuat, distribusikan dan dibagi (*di-share*) seperti tampak pada Gambar 1. Dalam arsitektur tersebut digambarkan tentang proses dari manajemen pengetahuan yaitu dari mulai perolehan (*acquisition*) hingga penyajian (*presentation*) yang oleh mereka penyajian ini disebut juga dengan istilah berbagi (*sharing*) yang dapat dirinci menjadi sebagai berikut (Gupta et al. dalam Jennex, ed., 2008):

- a. Perolehan, yang dapat berupa keahlian, kewenangan (*domain*), model, aturan bisnis, kepemilikan, perjanjian, sumber-sumber data, serta sumber dan format data eksternal.
- b. Pengeditan (*refinement*), yang dapat berupa pemilahan data yang tidak diperlukan (*data cleansing*), meta data, pemberian tanda (*tagging*), formulasi konsep, integrasi informasi, ontologi, dan taksonomi pengetahuan.



**Gambar 1. Arsitektur Manajemen Pengetahuan**

Sumber: Gupta et al. (dalam Jennex, ed., 2008).

- c. Penyimpanan atau pengaksesan (*retrieval*), yang dapat berupa penyimpanan dan pemberian indeks pada pengetahuan, pengaksesan berbasis konsep, pengaksesan oleh penulis pengetahuan, pengaksesan sesuai dengan isinya (konten) atau alurnya atau hal-hal lainnya. Di samping itu penyimpanan atau pengaksesan pengetahuan itu sendiri.
- d. Distribusi, yang dapat berupa intranet dan internet, portal pengetahuan, XML, pengguna aktif, ataupun kelompok-kelompok diskusi.
- e. Penyajian, yang dapat berupa profil pengguna untuk tujuan pembuatan link yang dinamis; pembuatan, pemutakhiran, anotasi dan penyimpanan pengetahuan dalam repositori pengetahuan; serta kolaborasi.

Gambar 1 serta uraian mengenai tiga tahap atau fase manajemen pengetahuan tersebut menurut Usman et al. (2021) menunjukkan enam komponen atau area utama KM yang menjadi perhatian baik para peneliti maupun oleh para praktisi, yaitu:

- a. Orang-orang (*people*), yaitu mereka yang akan “memimpin, mendukung dan mensponsori aktivitas pengetahuan seperti berbagi pengetahuan, membuat dan mendiseminasi” (Usman et al., 2021). Dalam penelitian ini fokusnya adalah pada Widyaiswara yang menjadi salah satu tugas mereka untuk menciptakan karena menjadi salah satu dari IKU mereka.

- b. Proses penciptaan dan penerapan KM sebagai sumber daya organisasi, yang dalam Gambar 1 tergambar pada bagian “Knowledge Management Layer” yaitu mulai dari perolehan hingga penyajian.
- c. Teknologi, yaitu segala peralatan yang mendukung penerapan KM dalam organisasi atau yang memungkinkan bagi terlaksananya KM seperti berupa “Data Source Layer” (lihat Gambar 1).
- d. Konten dan informasi yang dapat berupa pengetahuan yang didokumentasikan yang dapat berisi segala sesuatu tentang tata kerja atau hal-hal lainnya yang berkaitan dengan atau menggambarkan kebutuhan pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif agar dapat memenuhi “Knowledge Worker’s View” pada Gambar 1.
- e. Tata kelola (*governance*), yang menunjukkan mengenai peranan dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam KM. KMK No. 924 tahun 2018 dan Peraturan Kepala BPPK No. 118 tahun 2019 merupakan aturan terkait dengan tata Kelola ini.
- f. Strategi, yaitu rencana tindak atau kebijakan yang dibuat dalam rangka mencapai tujuan penciptaan KM dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Uraian di atas dalam Kemenkeu Corpu telah diterapkan. Peraturan Kepala BPPK No. 118 tahun 2019 selain menjelaskan mengenai proses penciptaan dan penerapan manajemen pengetahuan juga merinci konteks menjadi tiga tema pengetahuan yaitu tema keuangan negara, pengembangan kompetensi PNS, dan/atau tema lain sesuai kebutuhan organisasi. Tema keuangan negara dan tema lain sesuai dengan kebutuhan organisasi menyerupai konteks menurut Land et al. (dalam Jennex, ed., 2008) atau dalam Gambar 1 terangkum dalam kotak “Knowledge Worker’s View” (Gupta et al., dalam Jennex, ed., 2008). Hanya saja dalam Corpu penekanannya lebih pada tema pengembangan kompetensi yang lebih pada domain BPPK sebagai koordinator strategi Corpu sebagaimana dituangkan dalam ADDIE yang lebih menekankan pada pembelajaran (lihat Gambar 3 pada hal. 60). Sedangkan untuk penekanan teknologi, di Kemenkeu sudah ditetapkan untuk menggunakan KLC generasi kedua yang juga dikelola oleh BPPK.

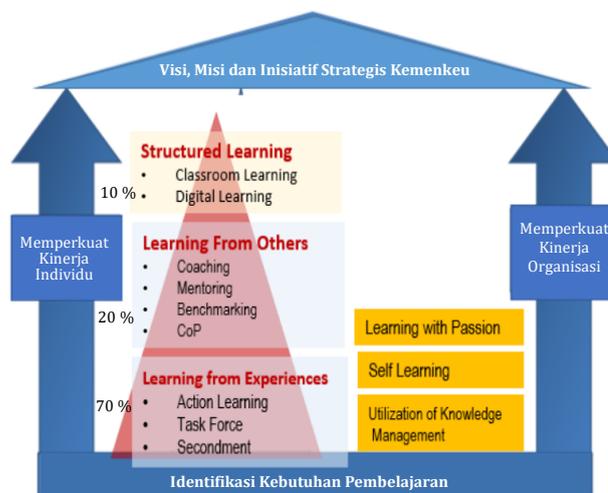
## 2. Kemenkeu Corpu

KMK No. 924 tahun 2018 selain menjadi landasan hukum bagi terbentuknya Kemenkeu Corpu juga merinci berbagai tugas dan fungsi serta infrastruktur penunjang terselenggaranya Kemenkeu Corpu yang bisa juga digunakan oleh Widyaiswara Kementerian Keuangan untuk berperan serta secara aktif karena, antara lain mengatur pembelajaran dilaksanakan berdasarkan model 70:20:10 dengan proporsi sebagai berikut:

- a. Tujuh puluh persen aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang, detasering (*secondment*) ataupun pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/ Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah.
- b. Dua puluh persen aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam komunitas maupun bimbingan, baik melalui interaksi ataupun dengan mengobservasi pihak atau orang lain seperti *coaching, mentoring*, dan patok banding (*benchmarking*).

- c. Sepuluh persen aktivitas pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas seperti pelatihan teknis, pelatihan jarak jauh, dan belajar mandiri.

Dalam Cetak Biru Kemenkeu Corpu komposisi tersebut dirinci dalam bentuk gambar seperti tampak pada Gambar 2, yang menyebutkan bahwa pembelajaran dimaksudkan untuk mencapai visi, misi dan sasaran kinerja Kemenkeu karena pembelajaran ditujukan untuk memperkuat kinerja individu maupun kinerja organisasi.



Gambar 2. Model Pembelajaran 10:20:70

Sumber: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2017; 2021a), diolah.

Infrastruktur penunjang terselenggaranya Kemenkeu Corpu di Kementerian Keuangan disebut dengan istilah *House of Kemenkeu Corporate University* dimana yang dimaksud dengan sekolah (*school*) dapat berupa Pusdiklat, Balai Diklat maupun PKN STAN dan pendidikan dapat dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal maupun pendidikan vokasi oleh Politeknik Keuangan Negara (PKN) STAN yang mahasiswanya merupakan calon pegawai (Diploma I ataupun Diploma III) maupun yang telah menjadi pegawai (Diploma III dan Diploma IV).

### 3. Jabatan Fungsional Widyaiswara

Jabatan fungsional dalam organisasi pada saat ini dianggap sebagai bentuk yang banyak memberi kontribusi pada kreativitas (duBrin, 2016) yang dibutuhkan oleh manajer sumber daya manusia (Dessler, 2020). Yukl dan Gardner (2020) bahkan menyebutkan perlunya perilaku kepemimpinan tertentu untuk menanganinya yang antara lain disebabkan karena kekhususan pekerjaan mereka, perlunya keahlian tertentu untuk melaksanakan pekerjaan mereka, perlunya dukungan agar tugas dan fungsi mereka dapat berjalan secara efektif dan efisien, dan sebagainya. Pemerintah juga mengadopsi hal semacam ini dengan menciptakan berbagai macam jabatan fungsional yang jumlahnya bahkan mencapai 244 jenis (Widianti, 2021).

Undang-undang No. 14 tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017 mendefinisikan jabatan fungsional sebagai sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pelayanan fungsional berdasarkan pada keahlian maupun kete-rampilan tertentu. Dalam Peraturan Pemerintah No. 40 tahun 2010 definisi ini lebih di-pertegas lagi yaitu “kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.”

Fungsi dan tugas serta keahlian dan ketrampilan ini bisa spesifik hanya di Kementerian/ Lembaga itu sendiri seperti Penghulu di Kementerian Agama atau Pemeriksa Pajak di

Kemenkeu, akan tetapi bisa pula ada di atau dilakukan oleh PNS di beberapa Kementerian/Lembaga sehingga ada Kementerian/Lembaga yang secara khusus ditunjuk menjadi pembina yang disebut Instansi Pembina. Salah satu dari jabatan fungsional tersebut adalah Widyaiswara, yang berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan) No. 42 Tahun 2021 disebutkan sebagai PNS yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melatih, mengembangkan dan menjamin mutu pelatihan “dalam rangka pengembangan kompetensi ASN.”

Tugas Widyaiswara menurut Permenpan No. 42 tahun 2021 dibagi dalam unsur utama dan unsur penunjang dimana kegiatan yang harus dilakukan oleh Widyaiswara sudah di rinci sedemikian rupa untuk empat jenjang jabatan Widyaiswara yang masing-masing butir adalah sebagai berikut dengan angka kreditnya masing-masing sebagaimana diatur dalam Lampiran I Permenpan tersebut beserta bentuk-bentuk hasil kerja yang juga sudah dirinci sebanyak 111 butir kegiatan yaitu 26 jenis pekerjaan dan 26 hasil kerja masing-masing untuk Widyaiswara Ahli Pertama dan Ahli Muda, 29 jenis pekerjaan dan 29 hasil kerja untuk Widyaiswara Ahli Madya dan 30 jenis pekerjaan dan 30 hasil kerja untuk Widyaiswara Ahli Utama.

Selain jenis-jenis pekerjaan tersebut, Permenpan No. 42 Tahun 2021 juga mengatur mengenai kegiatan pengembangan profesi yang meliputi kegiatan-kegiatan di samping yang tercantum dalam Lampiran II Permenpan. Salah satunya adalah “kegiatan lain yang ditetapkan oleh Instansi Pembina di Pelatihan, Pengembangan Pelatihan, dan Penjaminan Mutu Pelatihan” yang memberi kebebasan bagi pimpinan unit kerja untuk memberi tugas tambahan untuk seluruh jenjang jabatan Widyaiswara dengan angka kredit 0,5 untuk setiap laporan kegiatan atau keluaran (*output*).

#### **4. Tugas dan Fungsi Widyaiswara di Kemenkeu Corpu**

Tugas fungsional Widyaiswara menurut Permenpan No. 42 Tahun 2021 adalah melatih, mengembangkan dan menjamin mutu pelatihan “dalam rangka pengembangan kompetensi ASN.” Berbagai kegiatan yang dapat dilakukan Widyaiswara dalam Permenpan No. 42 tahun 2021 sudah dirinci secara rigid sehingga tersisa satu bagian saja yang memungkinkan untuk dimanfaatkan Widyaiswara Kementerian Keuangan yaitu “kegiatan lain” dengan angka kredit sebesar 0,5 untuk setiap laporan kegiatan atau keluaran.

Sementara itu Kemenkeu yang sudah sejak 2007 secara masif melakukan Reformasi Birokrasi (Kementerian Keuangan, 2020) dan sejak 2016 membentuk Kemenkeu Corpu, selain memberikan tugas sesuai dengan Permenpan No. 42 tahun 2021 juga memberikan tugas tambahan sesuai dengan tata kelola Corpu kepada Widyaiswara, di samping penugasan lain terutama kepada Widyaiswara Utama untuk menjadi Anggota atau Ketua Dewan Pengawas Badan Layanan Umum (BLU) maupun Dewan Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berdasarkan penugasan dari Menteri Keuangan. Selain itu, dengan ditetapkannya 15 inisiatif strategis berikut ini maka tugas Widyaiswara Kementerian Keuangan lebih dari yang ditetapkan dalam Permenpan No. 42 tahun 2021. Lima belas inisiatif strategis yang diatur dalam KMK No. 125 tahun 2020 tersebut adalah Inisiatif strategis RBTK Tema Sentral (enam inisiatif), Tema Penerimaan (tiga inisiatif), Tema Perbendaharaan (empat inisiatif) dan Tema Penganggaran (dua inisiatif). Ke 15 inisiatif strategis tersebut yang secara eksplisit terkait dengan BPPK adalah inisiatif

strategis RBTK Tema Sentral, akan tetapi ketiga tema lainnya juga berkaitan dengan Pusdiklat yang ada di BPPK. Sebagian dari tugas Pusdiklat tersebut dilaksanakan oleh Widyaiswara, baik yang ada di Pusdiklat maupun Balai Diklat yang tersebar dari Medan hingga Manado.

Dari ketentuan-ketentuan dalam Permenpan No. 42 Tahun 2021 seperti disebutkan sebelumnya dan pelaksanaan RBTK serta inisiatif strategis di Kemenkeu termasuk Kemenkeu Corpu, maka tugas-tugas Widyaiswara Kementerian Keuangan selain melatih, mengembangkan dan menjamin mutu pelatihan menggunakan model ADDIE, yang dalam Gambar 4 divisualisasikan dengan simbol ADDIE, juga ditugaskan untuk melaksanakan sebagian dari RBTK dan inisiatif strategis seperti:

- a. Merekam berbagai pengetahuan yang selama ini dibutuhkan dan dilaksanakan di Kemenkeu (*knowledge capture*). Pemanfaatan portal KLC tidak harus dalam bentuk video yang relatif memerlukan keahlian tersendiri tetapi bisa dalam bentuk lain seperti tulisan. Konten juga bisa diisi oleh para Widyaiswara sendiri tetapi bisa juga, misalnya, dari hasil wawancara dengan pejabat tertentu terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing. Dengan telah diterapkannya *Balanced Score Cards* (BSC) di Kemen-keu, pekerjaan KC ini dijadikan salah satu IKU yang setiap tahun ditargetkan jumlah minimalnya. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, KLC di BPPK selain berisi lebih dari 900 *courses* baik berupa *micro learning*, *e-learning* maupun PJJ juga sudah memiliki lebih dari 5.000 video. Dalam Gambar 4 *knowledge capture* divisualisasikan dengan simbol KM karena merupakan bagian dari *knowledge management*. Selain itu, umumnya unit-unit eselon I memiliki penerbitan internal seperti majalah atau jurnal, dimana Widyaiswara dapat memanfaatkannya untuk merekam pengetahuan. Tidak tertutup kemungkinan bagi Widyaiswara untuk mengumpulkan tulisan tersebut untuk dipindahkan ke KLC.
- b. CoP. Seperti dikemukakan Suharsono dan Subiyakto (2018), CoP adalah salah satu bentuk *learning from others* yang merupakan salah satu dari tiga strategi dalam model pembelajaran dan pengembangan (*10:20:70 learning and development model*) menurut Michael Lombardo dan Robert Eichinger yaitu “10%: *structured learning*; 20%: *learning from other*; dan 70%: *workplace integrated learning*” (Suharsono dan Subiyakto, 2018). CoP di BPPK dilakukan baik melalui KLC maupun melalui grup Whatsapp. Dalam CoP ini Widyaiswara berperan selain sebagai pemateri juga menerima materi dari para peserta lain serta menjadi *coach* ataupun mentor. Untuk CoP dalam bentuk Whatsapp, peran Widyaiswara ini dapat disederhanakan dengan kalimat sebagai berikut: seperti mengajar sejak pelatihan berakhir hingga waktu yang tidak terbatas. Kadang-kadang komunikasi berlangsung pada jam kerja, tetapi lebih sering lagi dilakukan di luar jam kerja. Untuk aplikasinya di perusahaan, CoP ini sering digunakan untuk penyelesaian masalah yang terjadi di perusahaan, dan peserta dari unit lain yang pernah mengalami masalah serupa dapat memberikan masukan mengenai bagaimana unit mereka dahulu mengatasi atau menyelesaikannya. Dalam organisasi publik seperti yang peneliti alami sendiri, ada pegawai yang konsultasi mengenai kariernya yang merasa mandek di eselon IV dan peneliti menjadikannya media untuk konseling yang diuraikan pada butir d berikut ini. Pada Gambar 4 *Community of Practice* ini divisualisasikan dengan simbol ADDIE karena merupakan bagian dari *learning from others* yang berada pada tahap implementasi (lihat Gambar 2 pada hal. 55).

c. *Coaching, mentoring dan counseling*. Sejak dikembangkannya manajemen talenta di Kemenkeu pada tahun 2010, kini penerapannya sudah sampai pada pemilihan pejabat eselon II, dimana kandidat pejabat eselon II bisa berasal dari seluruh unit eselon I Kemenkeu yang semula hanya diusulkan oleh pimpinan eselon I masing-masing. Dengan model ini maka kandidat yang diusulkan oleh masing-masing eselon I dikategorikan sebagai *talent* dan selanjutnya seluruh kandidat diberikan “pembekalan”. Sesuai Nota Dinas Sekretaris Jenderal Kemenkeu, setiap *talent* yang terpilih diberikan program pengembangan agar siap untuk diangkat dalam jabatan target, yaitu antara lain sebagai berikut:

- 1) Workshop pembekalan *talent*, yang meliputi arahan Menteri Keuangan, pembekalan materi *leadership* dan *digital leadership* serta penjelasan mekanisme program pengembangan *talent*, yang dihadiri oleh pimpinan unit eselon I, Sekretaris unit eselon I, mentor tetap, mentor tidak tetap, dan *talent*. Mentor tetap di Kemenkeu adalah atasan langsung *talent* sehingga merupakan pejabat struktural, sedangkan mentor tidak tetap bisa dari luar unit eselon I *talent* sepanjang terdaftar di Sekretariat Jenderal, termasuk Widyaiswara atau pejabat fungsional lainnya di Kemenkeu.
- 2) *Self-learning* dalam bentuk PJJ dan *e-learning* melalui aplikasi KLC BPPK secara mandiri oleh *talent* dengan pembelajaran dan evaluasi kuis. Konten PJJ ini dibuat hanya oleh Widyaiswara Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) sebagai salah satu tugas dan fungsi PPSDM. Sedangkan penyiapan materi kuis *cross function* dalam KLC terkait dengan tugas dan fungsi seluruh unit eselon I Kemenkeu dapat dimintakan dari Widyaiswara seluruh Pusdiklat.
- 3) Pendampingan oleh mentor tetap terkait pengembangan kompetensi manajerial dan mentor tidak tetap terkait pengembangan kompetensi teknis. Selain itu, tugas mentor tidak tetap adalah membimbing penulisan dan menilai makalah dari *talent*.

Dalam Gambar 4 CMC divisualisasikan dengan simbol ADDIE karena merupakan bagian dari *learning from others* (lihat Gambar 2 pada hal. 55).

- d. *Benchmarking*. Selama ini yang secara rutin mendampingi kegiatan tolok banding (*benchmarking*) adalah Widyaiswara Pusdiklat Pengembangan SDM dan Balai Diklat Kepemimpinan karena merupakan bagian dari kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Akan tetapi tidak jarang tolok banding dilakukan terhadap Corpu lainnya. Dalam Gambar 4 tolok banding divisualisasikan dengan simbol ADDIE karena juga merupakan bagian dari *learning from others* (lihat Gambar 2).
- e. Tugas-tugas lainnya. Dengan adanya RBTK serta BPPK dijadikan sebagai Kemenkeu Corpu dimana infrastruktur penunjang dalam *House of Kemenkeu Corpu* komponen sekolah (*school*) selain berupa Pusdiklat ataupun Balai Diklat dapat pula PKN STAN dengan mahasiswa selain CPNS juga PNS Kemenkeu, sebagian Widyaiswara berdasar kompetensi mereka ditugaskan untuk mengajar di PKN Stan, maka kegiatan dikjartih terhadap mahasiswa PKN Stan khususnya yang berasal dari PNS tidak dapat dipisahkan dari kegiatan dikjartih di Pusdiklat maupun Balai Diklat. Saat penelitian, belum diketahui apa saja yang sudah dilakukan para Widyaiswara dalam tugas tersebut, tetapi dari jawaban responden terhadap kuesioner (lihat Tabel 3 Lampiran) dapat diketahui apa saja selain dari menjadi dosen atau instruktur PKN STAN, Anggota atau

Ketua Dewan Pengawas BLU maupun Dewan Komisaris BUMN. Dalam Gambar 4 tugas-tugas lainnya ini divisualisasikan dengan simbol tugas-tugas Lain.

## 5. Studi Terdahulu

Penelitian terkait Corpu sudah banyak dilakukan, akan tetapi terkait Widyaiswara dan Corpu masih belum banyak dilakukan. Salah satunya adalah seperti yang dilakukan Lestyowati (2018) yang menggunakan media video untuk mengajar mata diklat Anti Korupsi pada Pelatihan Dasar CPNS Kemenkeu Golongan II di BDK Yogyakarta. Hasilnya menunjukkan antusiasme peserta, pembelajaran berjalan lebih efisien, peran serta peserta meningkat dan persepsi peserta mengenai anti korupsi lebih mengena (Lestyowati, 2018).

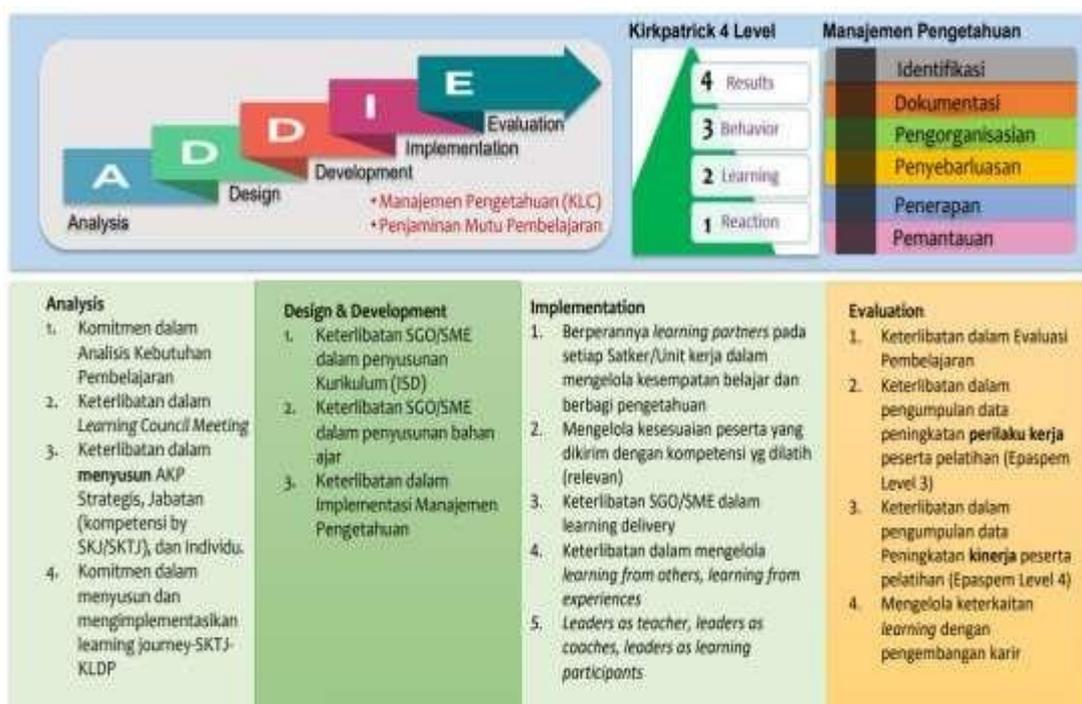
Sementara itu penelitian oleh Madjid (2018) berupa pengamatan dan studi kepustakaan menunjukkan bahwa “Widyaiswara akan tetap berperan dalam Corporate University dengan terus mengembangkan kompetensi terkait dengan: teknologi informasi, *business proses* membangun kompetensi; pengembangan *instructional system design* dan penguasaan ragam pembelajaran. Selanjutnya dalam Corporate University Widyaiswara dapat berperan menjadi *Facilitating Skill*, *Learning Technologist* dan *Partner Skill Group Owner* (SGO). Manajemen dan Widyaiswara harus berkolaborasi agar Corpu mampu mencapai tujuan yang diharapkan” (Madjid, 2018). Penelitian oleh Scott dan Thomson (2019) menemukan banyaknya nama lain dari tugas *Learning Technologist*, yaitu antara lain Academic Course (Learning) Developer, Blended Learning Project Coordinator, Chief Learning Officer, Digital Learning Coordinator/Designer, Instructional Designer, Digital Practice Adviser, ataupun Educational or Academic Developer.

Dalam kaitannya dengan Corpu, *learning technologist* atau ahli pembelajaran adalah orang yang ahli di bidang pembelajaran (*learning*) yang berarti mampu melakukan analisis kebutuhan pembelajaran, merancang, mengembangkan, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi aktivitas pembelajaran atau ahli menerapkan model ADDIE.

Studi pustaka oleh Suharsono dan Subiyakto (2018) menunjukkan bahwa CoP di Kemenkeu dilakukan melalui media grup WhatsApp dan KLC, dimana penggunaan media WhatsApp lebih dominan dan lebih aktif dibanding melalui KLC. Di sisi yang lain, studi pustaka oleh Purnomo (2018) menunjukkan pelaksanaan *e-learning* di Pusdiklat Pajak pada tahun 2017 untuk *Account Representative* (AR) yang jumlahnya mayoritas di DJP diikuti oleh lebih dari 1.500 AR di seluruh Kantor Pajak di Indonesia, sehingga *e-learning* disarankan untuk dilaksanakan. Selain karena bisa diikuti banyak ASN, *e-learning* memungkinkan bagi Widyaiswara untuk memberikan materi pembelajaran sebagai bentuk baru dari dikjartih.

Penelitian Siswono (2010) menemukan *e-learning* dapat dirancang dengan menggunakan pendekatan ADDIE yang juga digunakan di BPPK (lihat Gambar 3). Hanya saja Siswono baru menerapkannya dalam tahap *Analysis*, *Design* dan *Development*, belum sampai pada tahap Implementasi dan Evaluasi sebagaimana di BPPK. Penelitian yang lebih generik dilakukan Cahyadi (2019) yang menekankan pentingnya bahan ajar dalam penentuan kualitas pembelajaran sehingga desain pengembangan bahan ajar perlu menjadi perhatian serius. Salah satu desain pengembangan bahan ajar yang dapat digunakan adalah model ADDIE.

Penelitian-penelitian tersebut mendasari sebagian dari pernyataan dalam kuesioner. Sebagai contoh, untuk variabel A (yaitu berbagai aktivitas terkait ADDIE) seperti apakah responden dilibatkan dalam penyusunan kebutuhan pengembangan SDM unit eselon I, hal ini terkait dengan penelitian Siswono (2010), Madjid (2018) serta Scott dan Thomson (2019). Sementara itu penelitian oleh Suharsono dan Subiyakto (2018) terkait dengan variabel C (yaitu berbagai aktivitas terkait *Knowledge Management* dimana *Knowledge Capture* merupakan salah satu bentuk dari *Knowledge Management*).



Gambar 3. Peran Unit Eselon I dalam Implementasi Corpu

Sumber: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2021).

## METODE PENELITIAN

### 1. Model Penelitian

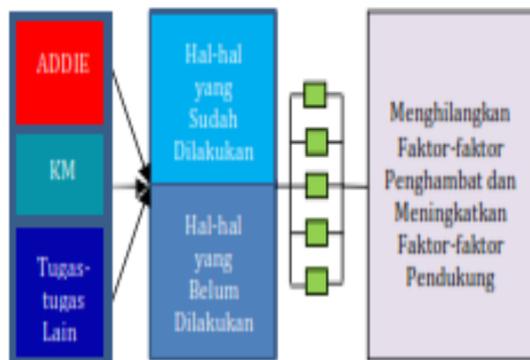
Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang dikirimkan kepada seluruh pejabat fungsional Widyaiswara Kemenkeu yang jumlahnya per 1 Oktober 2021 sebanyak 134 orang (Biro Sumber Daya Manusia, 2021) menggunakan Google Forms untuk memudahkan penyebaran. Pendekatan kuantitatif dilakukan karena selain datanya dapat dikuantifikasikan juga untuk mengikhtisarkan informasi terkait dengan karakteristik tugas Widyaiswara (Hair et al., 2020).

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif karena permasalahan yang diteliti terstruktur dan jelas (Ghauri, et al., 2020) yaitu untuk mengeksplorasi dan mengklarifikasi apa yang sudah dan yang belum dilakukan Widyaiswara Kementerian Keuangan dalam Kemenkeu Corpu dalam kaitannya dengan ADDIE, KM dan tugas-tugas RBTK lainnya.

## 2. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini data dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk memperoleh gambaran apakah responden telah melaksanakan berbagai aktivitas yang ditetapkan dalam inisiatif strategis RBTK terutama dalam konteks Corporate University. Dengan demikian diperoleh jawaban atas pertanyaan riset yang pertama yaitu hal-hal apa saja yang sudah dan belum dilakukan Widyaiswara dalam Kemenkeu Corpu?.

Mengingat kebijakan BPPK dalam hal mendesain pembelajaran sepenuhnya dilakukan oleh Pusdiklat dan tidak semua Pusdiklat mengikutsertakan Widyaiswara Balai Diklat dalam proses perancangan pembelajaran, maka dalam kuesioner juga ditanyakan apakah ada hal-hal, baik dalam diri Widyaiswara sendiri (faktor internal) ataupun faktor



Gambar 4. Kerangka Pemikiran Penelitian

eksternal, yang membuat Widyaiswara tidak atau belum melakukan berbagai aktivitas tersebut. Dengan demikian dapat diperoleh jawaban atas pertanyaan riset yang kedua yaitu mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang menghambat dan mendorong Widyaiswara Kementerian Keuangan dalam aktivitas Kemenkeu Corpu. Keterkaitan antara hal-hal yang sudah dan yang belum dilaksanakan sebagai peran serta Widyaiswara dalam Kemenkeu Corpu dalam kerangka ADDIE, KM dan tugas-tugas lainnya dari Widyaiswara Kementerian Keuangan tersebut

tampak pada Gambar 4 yang menunjukkan mengenai kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

Untuk itu pertanyaan dalam kuesioner dibagi menjadi dua bagian yaitu data diri responden dan daftar pernyataan mengenai peran Widyaiswara. Data diri responden berisi empat pertanyaan yaitu nama responden yang bersifat opsional yang boleh diisi dan boleh juga tidak, sedangkan pertanyaan kedua sampai dengan keempat masing-masing mengenai jenis kelamin, jenjang jabatan dan unit kerja masing-masing responden. Masing-masing dari ketiga kategori yang terakhir dari para responden ini dianalisis menggunakan metode uji beda dua rata-rata populasi (*test for the difference between two means*) apakah terjadi perbedaan pada ketiga kategori Widyaiswara tersebut.

Untuk bagian yang kedua, pertanyaan dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu kategori pertama terkait dengan ADDIE dan terdiri atas 22 pernyataan, kategori kedua terkait dengan manajemen pengetahuan (KM) dan terdiri atas delapan pernyataan, sedangkan kategori ketiga terkait dengan tugas-tugas lainnya dan terdiri atas enam pernyataan. Masing-masing pernyataan meminta responden memilih apakah mereka tidak pernah (1), jarang (2), kadang-kadang (3), sering (4) ataukah selalu (5) melakukannya. Banyaknya pernyataan sebagian disesuaikan dengan format Google Forms yang tidak memungkinkan untuk menggabungkan pernyataan untuk jenis-jenis aktivitas lain yang belum disebut dalam pernyataan dengan pilihan (1) sampai (5) sebagaimana dalam bentuk cetak sehingga harus dibuat tersendiri. Secara keseluruhan kuesioner tersebut dapat diselesaikan dalam waktu sekitar lima hingga sepuluh menit untuk menghindari kejenuhan para Widyaiswara. Cara ini dilakukan untuk meningkatkan *response rate* guna mewakili penggeneralisasian populasi dalam metode kuantitatif ini.

Bagian kedua dari pernyataan dan pertanyaan dalam kuesioner tersebut sebagian besar didasarkan pada penelitian sebagaimana disebutkan pada bagian Studi Terdahulu yang ingin ditanyakan kepada para responden apakah sudah atau belum dilakukan di Kemenkeu Corpu. Selain itu responden juga diminta menjawab pertanyaan terbuka apabila menurut mereka ada hal-hal lain yang belum mereka lakukan tetapi perlu.

Hasil penelitian terlebih dahulu didiskusikan bersama para Kepala Pusdiklat dan Direktur PKN Stan sebagai *Executive Officers* Kemenkeu Corpu dalam bentuk *focus group discussion* (FGD) dengan tujuan agar saran-saran sehubungannya lebih aplikatif.

### 3. Operasionalisasi Variabel

Seperti divisualisasikan dalam Gambar 4, dalam kuesioner penelitian ini terdapat tiga kategori variabel yaitu ADDIE, KM serta Tugas-tugas Lain. Variabel ADDIE mencakup 22 pernyataan yang menggambarkan berbagai aktivitas dalam Kemenkeu Corpu yang didasarkan pada KMK No. 924 tahun 2018 dan No. 125 tahun 2020, PMK No. 226 tahun 2019 maupun Keputusan Kepala BPPK No. 140 tahun 2017 terkait praktik-praktik di Corpu yang memungkinkan untuk dilaksanakan oleh Widyaiswara bersama-sama dengan unit eselon I di lingkungan Kemenkeu.

Dalam kaitannya dengan manajemen pengetahuan (KM), yang dimaksud dengan pengetahuan menurut PMK No. 226 tahun 2019 adalah “fakta, informasi, kepandaian, dan/atau keterampilan yang berupa pengetahuan implisit atau pengetahuan eksplisit.” Delapan pernyataan yang menggambarkan berbagai aktivitas dalam Kemenkeu Corpu yang berdasarkan KMK No. 924 tahun 2018, PMK No. 226 tahun 2019 maupun praktik di Corpu memungkinkan untuk dilaksanakan oleh Widyaiswara bersama-sama dengan unit eselon I di lingkungan Kemenkeu. Sementara itu dalam kaitannya dengan tugas-tugas lain, yang dimaksud adalah tugas-tugas terkait fungsi Kemenkeu. Tiga variabel yang disebutkan dalam kuesioner adalah menjadi pengajar di PKN Stan khususnya untuk pegawai (Program Diploma III dari pegawai lulusan Diploma I, dan Program Diploma IV), menjadi Anggota atau Ketua Dewan Pengawas BLU, dan menjadi Komisaris atau Komisaris Utama BUMN. Selain ketiga hal tersebut responden juga diminta menjawab pertanyaan terbuka apabila mereka pernah ditugaskan dalam aktivitas lain terkait tugas dan fungsi Kemenkeu maupun hal-hal yang bisa mereka lakukan tetapi belum dilakukan baik karena faktor internal maupun eksternal. Operasionalisasi ketiga kategori variabel tersebut dapat ditabulasikan dalam bentuk kisi-kisi penelitian seperti tampak pada Tabel 2 Lampiran.

### 4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan terhadap responden melalui metode survei melalui internet dimana kuesioner dikirimkan menggunakan Google Forms dan metode FGD bersama Kepala Pusdiklat dan Direktur PKN STAN sebagai *Executive Officers* Kemenkeu Corpu. Dengan Google Forms format jawaban sudah didesain sedemikian rupa sehingga pengolahan dan analisis data menjadi lebih cepat karena data tidak perlu dikonversi atau di-*key in* ke dalam komputer terlebih dahulu sebelum diolah. FGD juga dilakukan secara daring sehingga secara otomatis dapat merekam masukan-masukan dari para peserta FGD. Dengan pelaksanaan pengumpulan data secara daring dengan seluruh responden dan narasumber FGD, dalam tujuh minggu data dari responden dan narasumber FGD sudah dapat diperoleh hasilnya.

Untuk memberi kepastian bahwa metode ini memberikan hasil yang konsisten (re-liabel), kuesioner diuji pada panel ahli dimana hal ini sering dilakukan (Schindler, 2019). Panel yang pertama adalah Bidang Organisasi dan Tatalaksana BPPK yang selama ini aktif terlibat dalam pembentukan dan operasional Kemenkeu Corpu. Diskusi dilakukan dengan Kepala Bidang OTL tetapi menurut penjelasan beliau didiskusikan pula “dengan *team*.” Dari hasil diskusi tersebut beberapa pertanyaan terutama pada bagian ADDIE ditambahkan, dan beberapa pertanyaan diubah susunan kalimatnya dengan tetap mempertahankan pilihan jawaban dari tidak pernah (1) sampai dengan selalu (5).

Panel yang kedua adalah dua orang yang ditunjuk Sekretaris BPPK yaitu Pembimbing Substansi dan Pembimbing Metodologi. Dari panel yang kedua ini hampir semua pertanyaan diubah menjadi pernyataan kecuali untuk pertanyaan terbuka, dan sebagian dikelompokkan kembali karena beberapa pernyataan yang semula berdiri sendiri dimasukkan ke dalam variabel ADDIE dan jumlahnya menjadi 22 untuk menghindari kelelahan responden akibat belakangan ini banyak sekali survei yang harus dilakukan oleh Widyaiswara secara daring. Selain itu sebelum dikirim, daftar pertanyaan di ujicobakan pada tujuh orang pejabat struktural Pusdiklat Pengembangan SDM untuk menguji keterbacaan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Dari masukan-masukan mereka beberapa pertanyaan dihilangkan kata “pernah,” beberapa pertanyaan diubah sesuai ketentuan subjek-predikat-objek-keterangan, beberapa disesuaikan cara penulisannya agar sama dengan penulisan di bagian lainnya. Pengujian tidak menggunakan metode *test-retest* karena hambatan waktu sebagaimana dinyatakan Schindler (2019) sebagai alasan utama tidak digunakannya metode ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Metode Pengumpulan Data**

Pengiriman kuesioner kepada Widyaiswara Kemenkeu dilakukan dengan Nota Dinas Kepala PPSDM kepada para Kepala Pusdiklat dan Kepala Balai Diklat di Lingkungan BPPK meminta agar para Widyaiswara di lingkungan mereka mengisi kuesioner melalui tautan (*link*) <https://forms.gle/AszggS2qv7w9xQEC7>. Karena responden juga memiliki grup Whatsapp, maka peneliti menggunakan media ini juga untuk meminta mereka mengisi kuesioner. Dari 134 populasi Widyaiswara per 1 Oktober 2021, sebanyak 122 orang mengembalikan kuesioner. Akan tetapi hanya 115 yang diproses lebih lanjut karena lima orang tidak mengisi sama sekali; 1 responden ternyata bukan Widyaiswara tetapi pegawai struktural, dan 1 responden lainnya mengisi dua kali yang melalui Whatsapp menyatakan agar yang dipakai adalah yang terakhir dikirim. Hasilnya tampak pada Tabel 3 Lampiran.

Dari 115 responden tersebut (*response rate* sebesar 84,33%), pada bagian pertama kuesioner diketahui bahwa jumlah responden perempuan sebanyak 27 dan laki-laki 88; Widyaiswara Ahli Pertama sebanyak 3 responden, Ahli Muda 22 responden, Ahli Madya 68 responden dan Ahli Utama 22 responden; 89 responden berasal dari Pusdiklat dan 26 responden dari BDK/Balai Diklat Kepemimpinan. Sementara itu dari bagian kedua kuesioner diperoleh hasil sebagaimana tampak pada Tabel 3 Lampiran yang merinci jawaban beserta modus untuk masing-masing pernyataan. Dari Tabel 3 Lampiran tampak bahwa seluruh pernyataan yang meminta responden memilih 1 (tidak pernah) hingga 5 (selalu) semuanya ditanggapi. Karena pilihan jarang, kadang-kadang, sering dan selalu

semuanya dijawab responden, hal ini berarti bahwa secara umum Widyaiswara Kemenkeu telah melakukan berbagai kegiatan terkait ADDIE, KM dan Tugas-tugas Lain. Jawaban responden juga mendukung beberapa penelitian terdahulu yang mendasari sebagian dari pernyataan dalam kuesioner tersebut. Sebagai contoh, untuk variabel A.1 yaitu apakah responden dilibatkan dalam penyusunan kebutuhan pengembangan SDM unit eselon I, mayoritas (modus) responden mengatakan sering (pilihan 4). Sebanyak 83 responden mengatakan pernah, baik itu jarang dilakukan (pilihan 2, yaitu 11 responden), kadang-kadang mereka lakukan (pilihan 3, yaitu 17 responden), sering dilakukan (pilihan 4, yaitu 35 responden dan merupakan pilihan jawaban terbanyak) ataupun selalu mereka lakukan (pilihan 5, yaitu 20 responden). Dua responden tidak mengisi sehingga totalnya 113 responden).

Penelusuran lebih lanjut terhadap 30 responden yang mengatakan tidak pernah menunjukkan bahwa hal itu dikemukakan oleh 15 responden yang berasal dari Balai Diklat. Hal tersebut memang sejalan dengan kebijakan BPPK yaitu penyusunan kebutuhan pengembangan SDM unit eselon I dilakukan Pusdiklat bersama dengan unit eselon I terkait. Akan halnya 15 responden dari Pusdiklat yang mengatakan tidak pernah melakukan, semuanya berasal dari hampir seluruh Pusdiklat kecuali PPSDM dan Pusdiklat KNPK. Dari hasil FGD hal ini diragukan para Kepala Pusdiklat karena seluruh Widyaiswara sudah dituankan sebagai Wali Program yang wajib menyusun salah satunya adalah Satuan Acara Pembelajaran (SAP) yang merupakan kegiatan dalam model ADDIE.

Demikian pula dengan pertanyaan-pertanyaan yang lain. Meski ada beberapa pernyataan yang mayoritas responden memilih tidak pernah (modusnya 1), pilihan jawaban 2 (jarang) hingga 5 (selalu) semuanya diisi oleh para responden, yang berarti pada umumnya Widyaiswara Kemenkeu sudah melakukan berbagai hal terkait ADDIE, KM dan Tugas-tugas Lain. Khusus untuk pekerjaan KM dan KC, tidak ada satu responden pun yang menjawab tidak pernah. Seperti disebutkan sebelumnya, hal ini karena KM dan KC merupakan salah satu IKU wajib bagi Widyaiswara. Hanya saja video KC yang dibuat responden dari 115 responden yang menjawab hampir semuanya berisi materi pelajaran yang mereka ajar kecuali 3 responden yang menjawab 2 (jarang) dan 6 responden menjawab 3 (kadang-kadang).

Dari perhitungan statistik juga diperoleh data bahwa mayoritas responden menjawab Kadang-kadang dalam kaitannya dengan ADDIE karena rata-ratanya sebesar 101,10; "Sering" untuk hal-hal yang terkait dengan KM karena rata-ratanya sebesar 43,41; dan "Tidak Pernah" dalam hal yang berkaitan dengan Tugas-tugas Lain karena rata-ratanya sebesar 8,64. Untuk mendapatkan angka rata-rata tersebut dihitung interval terlebih dahulu untuk variabel ADDIE, KM dan Tugas-tugas Lain dengan cara berikut ini: untuk kategori ADDIE, dari 22 pertanyaan pada kuesioner maka dirinci lagi menjadi 36 karena variabel A.12 dan A.14 masing-masing ada lima pilihan dan variabel A.17 dan A.18 masing-masing ada empat pilihan. Dengan demikian dari 36 *item* ini nilai yang terendah adalah 36 ( $36 \times 1$ ) dan yang tertinggi adalah 180 ( $36 \times 5$ ) sehingga kelas intervalnya adalah 28,8 yaitu  $(180 - 36)/5$ . Dengan cara yang sama maka untuk kategori KM rentang intervalnya adalah 8,8 yaitu  $(55 - 11)/5$  dan untuk kategori Tugas-tugas Lain adalah 4,8 yaitu  $(30 - 6)/6$ . Mengingat masing-masing pertanyaan diisi oleh responden dalam jumlah yang berbeda karena adanya responden yang tidak mengisi pertanyaan tertentu, perhitungan rata-ratanya dimodifikasi menjadi berikut ini (Basuki dan Prawoto, 2016):

$$\text{Rata - rata} = \frac{\sum n_1(1) + \sum n_2(2) + \sum n_3(3) + \sum n_4(4) + \sum n_5(5)}{\sum N_i}$$

Dari perhitungan tersebut diperoleh rata-rata untuk variabel ADDIE sebesar 101,1 yang berada pada interval “> 93,6 – 122,4” yang berarti “Kadang-kadang”; rata-rata untuk variabel KM sebesar 43,41 yang berada pada interval “> 37,4 – 46,2” yang berarti “Sering;” dan rata-rata untuk variabel Tugas-tugas Lain sebesar 8,64 yang berada pada interval “6 – 10,8” yang berarti “Tidak Pernah.” Terkait variabel yang ketiga ini, penugasan sebagai Ketua atau Anggota Dewan Pengawas BLU dan Komisaris atau Komisaris Utama BUMN memang selama ini hanya diberikan kepada Widyaiswara yang sebelumnya menjabat sebagai pejabat struktural eselon II atau eselon I, dan yang menjawab pertanyaan ini hanya 13 orang responden. Dari total seluruh Widyaiswara Ahli Utama sebanyak 23 orang seperti tampak pada Tabel 1 Lampiran, delapan orang memilih kadang-kadang, sering dan selalu, dan hanya 1 responden yang memilih jarang.

Uraian di atas menunjukkan bahwa secara statistik deskriptif, baik modus maupun rata-rata, responden sudah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan Corpu karena nilai rata-rata sebesar 8,64 meski termasuk kategori “Tidak Pernah” tetapi masih lebih besar dari 6 sebagai angka terendah dalam interval. Dengan demikian pertanyaan riset yang pertama dapat terjawab yaitu hal-hal apa saja yang sudah dan belum dilakukan Widyaiswara dalam Kemenkeu Corpu yaitu mayoritas sudah melaksanakannya, dan secara khusus untuk KM dan KC semua responden sudah melakukannya. Alasan responden belum melakukan berbagai aktivitas yang sudah dilakukan Widyaiswara lainnya diuraikan pada bagian Usulan-usulan Responden.

Yang menarik dari kategori Tugas-tugas Lain ini adalah ada yang diakui angka kreditnya meski kebanyakan tidak diakui. Seperti tampak dari variabel C.1a (lihat Tabel 3 Lampiran), sebanyak 72 responden menyatakan bahwa mereka mendapat penugasan lain berupa mengajar di PKN Stan, akan tetapi hanya 10 responden yang menyatakan diakui angka kredit mereka (variabel C.3a). Penelusuran lebih lanjut pada kesepuluh responden ini ternyata dari kategori yang berbeda, baik Ahli Muda, Madya maupun Utama sehingga sulit dipahami mengapa ada yang bisa diakui dan ada yang tidak bisa diakui angka kredit untuk kegiatan mengajar di PKN Stan. Sesuai Peraturan Kepala LAN No. 26 tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara, untuk Widyaiswara Pertama sampai dengan Widyaiswara Madya pangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b, Perhitungan Angka Kredit (PAK) mereka ditetapkan oleh instansi masing-masing, sedangkan angka kredit untuk Widyaiswara Utama dan Madya pangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c PAK dinilai dan ditetapkan oleh LAN. Kecuali data responden yang tidak akurat yaitu tidak mengisi dengan benar, berarti dari jawaban responden tersebut mengindikasikan adanya PAK yang disetujui BPPK maupun LAN dan ada pula yang tidak disetujui.

Demikian pula untuk variabel C.1.b, dari 9 responden yang menyatakan bahwa mereka mendapat penugasan lain terkait tugas dan fungsi Kemenkeu berupa menjadi Ketua atau Anggota Dewan Pengawas BLU, hanya 2 responden yang melaporkan diakui angka kredit mereka, yaitu masing-masing kadang-kadang dan selalu. Sementara itu yang diberi tugas menjadi Komisaris (variabel C.1c) hanya 4 responden saja yang melaporkan, dan hanya satu responden saja yang melaporkan diakui angka kreditnya. Penelusuran kepada satu responden ini ternyata bukan sebagai Komisaris melainkan Komite Audit (variabel C.2)

yang penugasannya bukan berasal dari Kementerian tetapi bisa mengajukan secara pribadi. Dengan demikian untuk penugasan sebagai Komisararis tidak ada satu orang responden pun yang diakui angka kreditnya. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, penugasan di BLU maupun di BUMN hanya diberikan kepada Widyaiswara Utama yang berasal dari pejabat eselon I atau eselon II saja.

## 2. Perhitungan Statistik

Seperti disebutkan sebelumnya, bagian pertama kuesioner dianalisis untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan diantara kategori Widyaiswara. Tetapi dari 115 responden yang mengembalikan kuesioner, hanya 21 responden saja yang menjawab penuh seluruh pertanyaan dengan rincian Laki-laki sebanyak 17 responden dan Perempuan sebanyak 4 responden; dari BDK/Balai Diklat Kepemimpinan 6 responden dan dari Pusdiklat 15 responden; dan Widyaiswara Muda, Madya dan Utama masing-masing sebanyak 7, 12 dan 2 responden. Karena responden yang harus dibuang terlalu banyak (sekitar 82%), maka alternatif untuk remedial adalah menghilangkan variabel-variabel yang banyak tidak diisi oleh responden (Hair et al., 2020). Dengan cara ini maka variabel A.12a s.d A.12d, A.14a s.d A.14e, A.17a s.d A.17d, A.18a s.d A.18d, A.19a s.d A.19c, B.1a, B.1c dan B.1c, C.1b dan C.1c serta C.3a s.d C.3c sebanyak 31 variabel dihapus (lihat rincian masing-masing variabel tersebut pada Lampiran 3), dan diperoleh 77 responden yang mengisi lengkap, yaitu 59 Laki-laki dan 18 Perempuan; 19 responden dari BDK/Balai Diklat Kepemimpinan dan 58 dari Pusdiklat; dan Widyaiswara Pertama, Muda, Madya dan Utama masing-masing sebanyak 1, 15, 51 dan 10 responden.

Meski cara kedua ini menambah jumlah responden menjadi 77, tetapi perbandingan komposisi ketiganya menghasilkan persyaratan jumlah sampel yang berada di bawah sampel minimum sebesar 20 atau persyaratan sampel harus melebihi jumlah variabel (Hair et al., 2020). Dari 77 responden yang menjawab 22 variabel tersebut yang berasal dari Balai Diklat hanya 19 responden saja, responden Perempuan hanya 18 saja, dan Widyaiswara Pertama dan Utama masing-masing hanya 1 dan 10 responden saja.

Selain persyaratan jumlah sampel yang tidak memenuhi, dengan bantuan program Jamovi untuk data Laki-laki dibanding Perempuan diperoleh nilai  $p$  yang  $<0,001$  untuk seluruh variabel. Hal ini mengindikasikan penyimpangan dari asumsi normalitas data. Demikian pula untuk kategori Widyaiswara Balai Diklat dibandingkan dengan Widyaiswara Pusdiklat, hanya variabel A.7 saja yang distribusinya normal dengan nilai  $p$  sebesar 0,01 sedangkan 21 variabel lainnya diperoleh nilai  $p$   $<0,001$  yang mengindikasikan penyimpangan dari asumsi normalitas data. Sementara itu Jamovi tidak bisa memproses kategori Jenis Widyaiswara karena kekurangan jumlah sampel untuk kategori Widyaiswara Pertama, Muda dan Utama. Oleh karena itu perhitungan statistik menggunakan ANOVA tidak dapat dilakukan. Sebagai gantinya, digunakan metode uji beda dua rata-rata populasi menggunakan rumus berikut ini (Newbold et al., 2020) dengan tujuan untuk membuktikan apakah  $\mu_x - \mu_y = 0$ .

Jika nilai hitung statistik lebih rendah dari  $-z_{\alpha/2}$  atau lebih besar dari  $z_{\alpha/2}$  maka berarti terjadi perbedaan diantara kedua rata-rata populasi tersebut.

$$\frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{\sigma_x^2}{n_x} + \frac{\sigma_y^2}{n_y}}}$$

Dengan bantuan program Jamovi diperoleh nilai “group descriptive” yang menghitung rata-rata (*mean*), standar deviasi dan banyaknya  $n_i$  untuk masing-masing variabel A.1 sampai dengan C.3c. Dari perhitungan tersebut diperoleh nilai  $z$  hitung sebesar 2,778826 yang lebih besar dari nilai tabel untuk alpha kurang dari 1% untuk kategori Widyaiswara Balai Diklat dibanding Widyaiswara Pusdiklat yang berarti ada perbedaan rata-rata diantara dua kategori Widyaiswara tersebut, sedangkan untuk kategori Laki-laki dan Perempuan maupun Widyaiswara Pertama, Muda, Madya dan Utama tidak menunjukkan adanya perbedaan untuk alpha sebesar 1%, 5% bahkan 10%.

Hal ini sejalan dengan praktik yang selama ini berjalan yaitu karena adanya kebijakan yang menyebabkan hanya Widyaiswara Pusdiklat saja yang bisa melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dengan unit eselon I dan tidak dapat dilakukan oleh mereka yang berasal dari Balai Diklat serta tidak semua Widyaiswara Balai Diklat diajak Pusdiklat untuk membahas bersama unit eselon I. Selain itu, selama ini memang tidak pernah terdengar adanya diskriminasi terkait kegiatan-kegiatan tertentu yang hanya dapat dilakukan oleh Widyaiswara Laki-laki atau Perempuan saja ataupun Widyaiswara Utama, Madya, Muda atau Widyaiswara Pertama saja. Semua Widyaiswara asalkan ada surat tugas dari pimpinan dapat melakukan semua kegiatan, termasuk berbagai kegiatan yang tidak diakui angka kreditnya baik oleh Tim Penilai Instansi atau Tim Penilai Pusat.

### **3. Faktor-faktor Internal dan Eksternal**

Pertanyaan riset yang kedua yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah faktor internal dan eksternal apa saja yang menghambat dan mendorong Widyaiswara Kemenkeu dalam aktivitas Kemenkeu Corpu? Dari uraian pada bagian 1. Statistik Deskriptif khususnya untuk variabel KM dapat diketahui bahwa seluruh responden melaksanakan KM dan KC karena merupakan salah satu IKU, yang berarti bahwa hal itu menjadi “aturan” bagi setiap Widyaiswara untuk mematuinya. Terkait dengan aturan mengenai IKU, yang memperbesar kemungkinan untuk dilakukan adalah bahwa apabila IKU tidak tercapai maka pegawai Kemenkeu, termasuk Widyaiswara, akan tidak memperoleh tunjangan kinerja. Di sisi yang lain, pejabat struktural juga akan ikut mengupayakan agar IKU Widyaiswara ini tercapai karena dapat memengaruhi IKU unit kerja Widyaiswara tersebut baik Pusdiklat atau Balai Diklat. Kedua faktor ini yang bersifat internal Widyaiswara (yaitu tunjangan kinerja bisa tidak diperoleh) maupun eksternal (pejabat struktural yang ikut mendorong agar IKU tersebut tercapai agar IKU unit tidak terganggu) menyebabkan tidak ada satu responden pun yang menjawab “Tidak Pernah.”

Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal lainnya, dalam kuesioner ditanyakan dengan pertanyaan terbuka yang jawaban mereka tidak ada dalam Tabel 3 Lampiran karena responden tidak memilih (1) hingga (5) melainkan menuliskan apa yang mereka lakukan, dan yang tidak mengisi berarti tidak mereka lakukan, serta alasan mengapa mereka lakukan atau tidak lakukan. Sepuluh variabel yang responden diminta mengisi adalah pertama, alasan mengapa tidak pernah dilibatkan dalam aktivitas *learning from*

*others* (variabel A.9 s.d A.12). Satu responden menjawab bahwa sebagian besar kegiatan Widyaiswara di BDK adalah mengajar; 5 responden menjawab tidak ada tawaran atau penugasan atau tidak dilibatkan; 5 responden menyebutkan aturan atau tugas dan fungsi atau kewenangan pimpinan bahwa BDK tidak mendesain AKP atau dalam bahasa yang lebih tegas ada pembatasan seperti ini di BPPK.

Dua sisi jawaban yang agak kontradiktif terjadi pada satu responden yang merasa kompetensinya tidak memenuhi syarat, tetapi satu responden lain yang melihat adanya mekanisme yang bisa dilakukan tanpa harus melanggar kewenangan “Pusat” dan BDK, yaitu dengan menyatakan bahwa yang bersangkutan terlibat pada sebagian program dalam konteks Kemenkeu Corpu di BDK, sedangkan untuk program Kemenkeu Corpu yang di *lead* oleh Pusat belum pernah terlibat. Kedua jawaban ini memberi peluang bahwa meski ada aturan yang membatasi Widyaiswara di Balai Diklat, unit eselon I Kemenkeu yang mempunyai unit-unit vertikal di daerah bisa menjadi mitra para Widyaiswara untuk berkiprah pada program dalam konteks Kemenkeu Corpu di Balai Diklat. Jika kewenangannya merupakan kewenangan Pusdiklat, maka Balai Diklat dapat meneruskan ke Pusdiklat untuk dibahas pada level pusat (Pusdiklat dengan unit eselon I terkait) untuk dipenuhi atau dilaksanakan di Balai Diklat. Widyaiswara yang memahami kompetensinya dan mampu membaca peluang tampak pada responden dari kategori BDK/Balai Diklat Kepemimpinan ini. Agar potensi ini dapat dilaksanakan di seluruh Balai Diklat, penugasan atau pelibatan dari Pusdiklat sepertinya menjadi alternatif solusi.

Untuk Widyaiswara Pusdiklat, 17 responden memberi penjelasan mengapa tidak terlibat dalam pembelajaran *learning from others* yaitu 12 responden menjawab “tidak tahu” atau tidak ditawarkan atau tidak ditugaskan; 1 responden menjawab bahwa menurut pihak terkait, Widyaiswara tidak perlu terlibat karena saat penyusunan AKP akan memperoleh penjelasan dari unit eselon I terkait; 1 responden menjawab tidak ada aktivitas tersebut di Pusdiklat; 1 responden menjawab bahwa mentor akan diambil dari praktisi di unit terkait; 2 responden menjawab kurangnya kompetensi mengenai hal itu dan 1 responden lainnya menjawab karena masih Ahli Muda. Sementara itu 1 responden menjawab tidak terlibat karena kesibukan mengajar. Jumlah yang menjawab lebih dari 17 karena satu responden bisa menjawab lebih dari satu aktivitas.

Tujuh belas responden Pusdiklat tersebut mengindikasikan adanya potensi yang belum dimanfaatkan oleh Pusdiklat karena penelusuran lebih lanjut menunjukkan bahwa mereka meliputi keempat kategori jenjang jabatan Widyaiswara yaitu Ahli Pertama, Muda, Madya dan Utama. Masing-masing tentunya memiliki hal-hal tertentu yang bisa untuk “digali” untuk pembelajaran *learning from others*. Salah satu contoh misalnya adalah yang dilakukan salah seorang Widyaiswara Ahli Utama Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Selain kompetensi beliau yang pernah menduduki jabatan Direktur Jenderal, jejaring (*networking*) yang beliau miliki bisa dimanfaatkan untuk menjalankan program “d’maestro” yang bisa untuk menjadi pembelajaran *learning from others* karena narasumber pada program “d’maestro” adalah Wakil Menteri Keuangan, mantan Inspektur Jenderal, Direktur Jenderal, dan lain-lain. Potensi semacam ini idealnya “ditangkap” juga oleh pejabat struktural karena tidak semua Widyaiswara mempunyai tingkat kreativitas yang sama. Di sisi yang lain, memperhatikan siapa yang menjadi narasumbernya, hasil program “d’maestro” dapat menjadi KC di KLC BPPK. Akan tetapi program ini ditayangkan di saluran Youtube Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dan bukan di KLC meskipun kontennya memenuhi syarat untuk ditayangkan dalam KLC. Sikap pasif

Sekretariat Badan terkait KLC, yaitu menunggu diusulkan oleh Pusdiklat atau Balai Diklat mungkin membuat konten yang tidak diusulkan Pusdiklat menjadi tidak ada di KLC.

Pertanyaan terbuka yang kedua (variabel A.15) terkait dengan alasan mengapa aktivitas *learning from others* tidak diakui angka kreditnya. Empat puluh delapan responden memberi jawaban mengapa masih melakukan tugas tersebut meskipun angka kredit tidak diakui. Empat belas responden menyatakan bahwa hal itu karena adanya surat tugas atau kewajiban, dan melaksanakan tugas atau kewajiban tidak selalu karena angka kredit; 8 responden menyatakan bahwa mereka tidak mengusulkan angka kredit karena aturan terkait angka kredit mengenai *coaching*, mentor tidak tetap, konseling, *benchmarking* ataupun CoP belum ada sehingga walaupun mengajukan akan ada saja masalahnya seperti kekurangan dokumen pendukung yang tidak ada di pedoman atau karena belum ada kode kegiatan dalam juknis angka kredit; 4 responden menyatakan bahwa mereka tidak pernah diberi tugas, dan dua diantaranya merasa karena bekerja di BDK dan bukannya di Pusdiklat; 1 responden menyatakan BDK sebagai *Regional Officer* Corpu belum optimal; 7 responden mengatakan karena *passion*, *interest* atau merasakan kepuasan serta menjadi kewajiban untuk berbagi dan mengamalkan ilmu, tidak peduli ada atau tidak angka kredit untuk itu; 4 responden menyatakan tidak tahu mekanisme pelaporan pengajuan angka kreditnya; 1 responden menyatakan karena angka kredit sudah terpenuhi dari aktivitas tatap muka; 2 responden menyatakan sebagai tanggung jawab profesi yang tidak selalu harus dikaitkan dengan angka kredit; dan 3 responden lainnya menyatakan karena diperlukan oleh alumni peserta diklat atau unit eselon I agar dapat memenuhi kompetensi yang diharapkan setelah pelatihan.

Pertanyaan terbuka yang ketiga (variabel A.20) terkait dengan keterlibatan dalam aktivitas evaluasi pembelajaran lainnya, yaitu sebagian besar berupa evaluasi pasca diklat terutama penyusunan soal ujian, validasi soal ujian, evaluasi kurikulum pembelajaran dan sekaligus revisinya (3 responden); melakukan kajian akademis atau penelitian, baik terkait langsung maupun tidak langsung dengan evaluasi pembelajaran (3 responden); serta masing-masing 1 responden untuk aktivitas sebagai anggota tim Kantor Pusat terkait kegiatan yang segera harus ditindaklanjuti, ikut serta dalam rapat kelulusan dan rekomendasi pembelajaran, serta menginterview peserta pembelajaran.

Pertanyaan terbuka keempat (variabel A.22) terkait dengan hal-hal apa yang bisa dilakukan Widyaiswara dalam kaitannya dengan ADDIE. Dari 70 orang yang menjawab, 38 responden tidak cukup spesifik menyebutkan tapi secara global dengan menyatakan semua tahapan dalam ADDIE sepanjang Widyaiswara dilibatkan. Minat Widyaiswara pada topik tertentu sepertinya memengaruhi mereka untuk mengusulkan terkait hal itu, sehingga dari 38 responden tersebut 22 diantaranya mengusulkan pada satu atau lebih dari lima tahapan dalam ADDIE tersebut seperti analisis, implementasi atau evaluasi saja; atau kombinasi seperti *design*, *development*, dan *implementation* saja; atau membantu dalam pembuatan KC atau bahkan hanya dalam AKP saja dan CMC saja.

Tiga responden mengusulkan kegiatan yang sudah dilakukan Widyaiswara lainnya termasuk yang berasal dari Pusdiklat sehingga ketentuan tentang Balai Diklat tidak memiliki kewenangan dianggap sebagai “penghambat” meskipun kreativitas Widyaiswara seperti dilakukan salah seorang Widyaiswara BDK membuatnya bisa melakukan tanpa harus melanggar kewenangan “Pusat.” Artinya, kegiatan Widyaiswara Balai Diklat sebenarnya masih memungkinkan. Masing-masing usulan tersebut adalah melibatkan Widyaiswara dalam peyusunan kebutuhan pengembangan SDM di unit eselon 1;

melaksanakan evaluasi pasca pembelajaran; dan menyusun bahan ajar, bahan tayang dan melakukan penelitian.

Dua responden lainnya sepertinya lebih taat aturan sehingga kegiatan yang diusulkan tidak spesifik tetapi bisa bermacam-macam sepanjang sesuai aturan atau ada angka kreditnya. Sementara itu banyak usulan lainnya yang masing-masing dikemukakan oleh 1 responden di samping 1 responden ada yang mengusulkan lebih dari satu kegiatan. Dari jawaban responden dapat disimpulkan faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang menghambat dan mendorong Widyaiswara dalam kaitannya dengan variabel ADDIE. Faktor-faktor internal yang memengaruhi para responden adalah sebagai berikut:

a. Faktor-faktor yang menyebabkan responden tidak melakukan adalah:

- 1) faktor individu Widyaiswara itu sendiri seperti sibuk mengajar, tidak ditugasi, tidak tahu mengapa tidak ditugasi/ditawari/dilibatkan, tidak memiliki kompetensi yang diperlukan, merasa karena masih level Widyaiswara Ahli Muda, tidak tahu tata cara pelaporan angka kreditnya, atau karena angka kredit sudah terpenuhi. Apabila Widyaiswara memiliki pandangan yang tidak dibatasi oleh faktor-faktor ini, maka pekerjaan terkait ADDIE banyak sekali yang bisa dilakukan, termasuk di luar jam kerja sehingga tidak terganggu oleh kesibukan mengajar, mencari tahu alasan tidak ditugasi atau apakah level Widyaiswara berpengaruh terhadap hal ini atau bagaimana cara menyampaikan angka kredit, belajar secara mandiri sehingga memiliki kompetensi yang dibutuhkan, serta tidak malas untuk melakukan hal-hal lain di luar angka kredit yang sudah dicapai;
- 2) karena dilakukan oleh unit eselon I terkait.

b. Faktor-faktor yang menyebabkan responden melakukan meski tidak diakui angka kreditnya adalah karena melihat adanya peluang atau karena kreativitas masing-masing Widyaiswara; karena kewajiban/tugas/tanggung jawab profesi; karena diperlukan alumni untuk memenuhi kompetensi mereka; merupakan *passion*, minat (*interest*) atau merasakan kepuasan; karena angka kredit sudah terpenuhi; atau sebagai sarana berbagi dan mengamalkan ilmu.

Sementara itu faktor-faktor eksternal yang memengaruhi responden melakukan atau tidak melakukan kegiatan yang berkaitan dengan ADDIE adalah:

a. Faktor-faktor eksternal yang menyebabkan responden tidak melakukan adalah karena tidak ditawari/ditugasi/dilibatkan; karena pejabat struktural tidak memanfaatkan potensi/kompetensi Widyaiswara; atau unit kerja Balai Diklat itu sendiri, baik karena adanya aturan Balai Diklat tidak mendesain AKP maupun Balai Diklat sebagai *Regional Officer* Corpu belum optimal.

Terkait dengan ketiga faktor eksternal ini, faktor internal Widyaiswara itu sendiri juga memperkuat tidak dilakukannya kegiatan tersebut di daerah. Meskipun Balai Diklat tidak berwenang mendesain AKP atau bahkan terkait dengan analisis, desain dan pengembangan, dalam hal implementasi dan evaluasi Widyaiswara daerah masih sangat mungkin untuk melakukannya, baik melalui kajian akademis, penulisan karya tulis ilmiah atau bentuk lainnya. Selain itu, KMK No. 924 tahun 2018 yang antara lain menyebutkan bahwa tugas *Regional Officers* (dalam hal ini Kepala Balai Diklat) adalah melakukan koordinasi dengan SGO dalam pelaksanaan pembelajaran dan KM di wilayah kerja masing-masing serta melaksanakan kebijakan teknis pembelajaran dan

KM di wilayah kerja masing-masing, semuanya memberi peluang bagi Widyaiswara Balai Diklat untuk ikut serta berpartisipasi dalam KM di wilayah kerja masing-masing.

- b. Faktor-faktor eksternal yang menyebabkan responden melakukan meski tidak diakui angka kreditnya adalah karena belum ada aturan angka kreditnya serta terbatas pada atau untuk konteks Kemenkeu Corpu di Balai Diklat saja.

Pertanyaan terbuka kelima (variabel B.7) terkait dengan alasan membuat video KC meski tidak bisa diakui angka kreditnya. Dari 78 responden yang menjawab pertanyaan ini 44 responden menyatakan karena merupakan IKU individu maupun organisasi atau menjadi tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan; 17 responden menyatakan tidak mengusulkannya, baik karena sengaja tidak mengusulkan termasuk karena angka kredit sudah mencukupi dari kegiatan dikjartih dan menulis, karena KC yang dibuat tidak terkait dengan suatu mata pelatihan dalam program pelatihan, maupun karena belum tahu kalau bisa diusulkan; 12 responden menjawab sebagai sarana pembelajaran, sebagai tanggung jawab profesi, untuk berbagi ilmu, pengalaman dan sarana amal jariyah atau memberi manfaat, serta berkontribusi pada institusi; 4 responden lainnya mengatakan selain karena dapat menjadi bagian dari atau menjadi suplemen materi diklat yang diajarkan juga masih sangat dibutuhkan dalam diklat atau oleh institusi asal peserta diklat; 1 responden mengatakan karena senang melakukannya dan 1 responden lainnya mengatakan karena merupakan KM, yang berarti diperlukan di Kemenkeu.

Yang mungkin perlu menjadi perhatian adalah dua responden tidak mengusulkan angka kredit karena sulitnya mendapatkan dokumen persyaratan yang diperlukan untuk mengajukan angka kredit dan tidak siap untuk menyertakan dokumen pendukung. Penelusuran lebih lanjut terhadap kedua responden ternyata dari Pusdiklat yang sama. Melihat Bagian Kepegawaian BPPK serta masing-masing Pusdiklat sudah memfasilitasi penyiapan dokumen pendukung usulan angka kredit, sepertinya Widyaiswara Muda dan Madya ini belum tahu fasilitas semacam itu di Pusdiklat mereka.

Pertanyaan terbuka keenam (variabel B.8) terkait dengan berbagai hal yang sebenarnya bisa dilakukan Widyaiswara dalam KM tetapi masih belum mereka lakukan. Sebanyak 60 responden memberi jawaban, beberapa diantaranya memberi lebih dari satu kegiatan. Sebagian dari kegiatan tersebut sudah dilakukan Widyaiswara yang lain seperti berbagi ilmu, membuat video KC yang lebih baik karena saat ini dibuat perorangan dengan peralatan terbatas, atau bekerja sama dengan eselon I lain di Kemenkeu, sehingga kerja sama dengan Widyaiswara lain atau sosialisasi mengenai hal-hal yang sudah dan belum dilakukan Widyaiswara akan menjadi media yang baik bagi Widyaiswara yang belum melakukan berbagai kegiatan tersebut. Berbagai kegiatan yang tidak ada dalam kuesioner sebagai pilihan 1 sampai 5 dikemukakan responden seperti berpartisipasi dalam kegiatan tahunan Kemenkeu Mengajar, menjadi pengajar dan penguji Program Magister Kurikulum Khusus Pegawai Kemenkeu di UGM dan UI, menjadi anggota Komite Kerja KSAP, menjadi Anggota Tim penguji Jabatan Fungsional di lingkungan Kemenkeu, dan sebagainya. Dari jawaban-jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam kaitannya dengan variabel KM, tidak ada faktor internal atau eksternal yang membuat responden tidak melakukannya, sedangkan faktor-faktor internal yang menyebabkan responden membuat video KC meski tidak diakui angka kreditnya adalah sebagai berikut:

- a. Sengaja tidak mengusulkan.
- b. KC yang dibuat tidak terkait suatu mata pelatihan.

- c. Belum tahu kalau bisa diusulkan.
- d. Materinya merupakan sarana pembelajaran.
- e. Sebagai tanggung jawab profesi.
- f. Untuk berbagi dan mengamalkan ilmu.
- g. Ingin berkontribusi untuk lembaga.
- h. KC yang dibuat merupakan bagian atau suplemen materi diklat.
- i. Karena dibutuhkan institusi asal peserta diklat.
- j. Karena senang melakukannya.
- k. Karena merupakan KM, yang berarti diperlukan di Kemkeu.
- l. Karena tidak siap menyertakan dokumen pendukung.
- m. Karena tidak tahu fasilitas yang disediakan lembaga untuk pengusulan angka kredit.
- n. Karena angka kredit sudah terpenuhi.
- o. Karena menjadi IKU baik individu maupun unit kerja ataupun tugas/kewajiban yang harus dilaksanakan.
- p. Karena sulitnya mendapatkan dokumen pendukung usulan angka kredit.

Sementara itu faktor eksternal yang menyebabkan responden membuat video KC meski tidak diakui angka kreditnya adalah karena dorongan dari pegawai/pejabat struktural agar IKU unit kerja dapat tercapai.

Pertanyaan terbuka ketujuh (variabel C.2) berkaitan dengan penugasan lain terkait tugas dan fungsi Kemenkeu yang diterima Widyaiswara selain mengajar di PKN Stan, menjadi Dewan Pengawas BLU ataupun Komisaris BUMN, 38 responden menjawab dengan bermacam-macam kegiatan, termasuk kegiatan yang diakui (pertanyaan terbuka kedelapan atau variabel C.4) dan yang tidak diakui angka kreditnya. Yang sudah diakui angka kreditnya misalnya menjadi anggota Tim Penilai Pusat atau Tim Penilai Instansi serta menjadi pengurus organisasi profesi. Kegiatan lainnya misalnya menjadi Penyuluh Anti Korupsi Bersertifikat KPK.

Variabel C.5 (pertanyaan terbuka kesembilan) seperti pertanyaan pada variabel B.7 juga menanyakan mengapa responden tetap melakukan Tugas-tugas Lain Kemenkeu meski tidak diakui angka kreditnya. Enam puluh empat responden memberikan jawaban yang sebagian besar sama dengan jawaban pada variabel B.7 kecuali tugas-tugas ini bukan bagian dari IKU yang memang diwajibkan pada variabel B.7: 16 responden mengatakan merupakan tugas, perintah, kewajiban minimum sebagai Dosen dengan Nomor Induk Dosen Khusus (NIDK), permintaan bantuan atau karena adanya Surat Tugas dari Lembaga atau dari Menteri (untuk Dewan Pengawas BLU dan Dewan Komisaris BUMN) yang tidak bisa ditolak; 11 responden menyatakan karena peraturan dari LAN tidak membolehkan untuk dijadikan angka kredit, bukan merupakan butir-butir kegiatan yang diatur dalam peraturan dari LAN atau, yang lebih halus, belum masuk sebagai bagian dari angka kredit menurut peraturan LAN; 2 responden menyatakan tidak tahu apakah dapat diajukan angka kreditnya atau tidak sehingga mereka tidak mengajukan angka kredit dari Tugas-tugas Lain tersebut; dan 2 responden lainnya menyatakan sengaja tidak mengusulkan angka kredit karena semua kegiatan tidak harus diakui angka kreditnya; 1

responden menyatakan karena angka kredit sudah terpenuhi dari aktivitas tatap muka dan 1 responden lainnya menyatakan untuk menjalin kerja sama baik di lingkungan internal Kemenkeu maupun eksternal.

Lima belas responden lainnya menyatakan sebagai alasan pribadi baik sebagai bentuk pengabdian kepada negara, masyarakat maupun kepada almamater; karena senang melakukannya, karena panggilan hati atau *passion*; untuk menjaga "*personal mastery*", aktualisasi atau eksistensi diri dapat mengajar di lembaga yang bereputasi sangat baik; dan untuk meng-*update* pengetahuan dan menambah pengalaman serta untuk berkontribusi pada kepentingan organisasi yaitu dalam hal ini Kemenkeu. Enam responden menyatakan sebagai bentuk dari berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) dan 2 responden menyatakan karena adanya kompensasi lain selain dari angka kredit. Sementara itu 9 responden lainnya mengatakan belum pernah ditugasi atau tidak ada penunjukan, sedang 2 responden lain menyatakan tidak sempat atau tidak punya waktu.

Pertanyaan terbuka kesepuluh (variabel C.6) terkait dengan Tugas-tugas Lain sebagai Widyaiswara yang sebenarnya bisa dilakukan tetapi masih belum dilakukan. Dari 115 responden hanya 25 responden yang menjawab dengan sebagian berisi kegiatan yang sama atau mirip dan sudah dilakukan Widyaiswara lainnya. Sebagian lainnya memberikan lebih dari satu kegiatan. Dari jawaban-jawaban responden dapat disimpulkan adanya faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi Widyaiswara dalam kaitannya dengan variabel tugas-tugas lain.

Faktor-faktor internal yang memengaruhi para responden adalah:

- a. Faktor-faktor internal yang menyebabkan responden tidak melakukan adalah karena tidak tahu apa bisa dijadikan angka kredit atau tidak; tidak ditugasi/ditunjuk; dan tidak sempat/tidak punya waktu lagi.
- b. Faktor-faktor internal yang menyebabkan responden melakukan meskipun tidak diakui angka kreditnya adalah karena:
  - 1) sengaja tidak mengumpulkan;
  - 2) angka kredit sudah terpenuhi dari kegiatan lain;
  - 3) untuk menjalin kerja sama di lingkungan internal dan eksternal;
  - 4) sebagai bentuk pengabdian pada negara/masyarakat/alma mater;
  - 5) senang atau *passion*;
  - 6) untuk menjaga *personal mastery*, aktualisasi diri atau eksistensi diri dapat mengajar di lembaga bereputasi yang sangat baik;
  - 7) untuk meng-*update* pengetahuan;
  - 8) untuk menambah pengalaman;
  - 9) untuk berkontribusi pada lembaga;
  - 10) untuk berbagi pengetahuan;
  - 11) adanya kompensasi lain selain angka kredit.

Sementara itu faktor-faktor eksternal yang memengaruhi para responden adalah sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor eksternal yang menyebabkan responden tidak melakukan adalah karena peraturan dari LAN tidak membolehkan; bukan butir-butir kegiatan yang diatur dalam peraturan LAN; atau karena tidak ditugasi atau ditunjuk.
- b. Faktor-faktor eksternal yang menyebabkan responden melakukan meskipun tidak diakui angka kreditnya adalah karena tugas/perintah/kewajiban/diminta bantuannya/ adanya Surat Tugas dari Lembaga atau Menteri yang tidak bisa ditolak; dan karena ada kompensasi lain selain angka kredit.

#### 4. Masukan dari FGD

Salah satu penyebab dilakukan atau tidak dilakukannya kegiatan Widyaiswara yang menjadi faktor eksternal bagi Widyaiswara adalah peraturan dan Surat Tugas yang merupakan kewenangan dari pejabat struktural. Peraturan bagi Widyaiswara selain yang dibuat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi dan LAN sebagai Instansi Pembina juga dibuat oleh BPPK. Untuk memperoleh masukan dari para pejabat struktural BPPK, penelitian ini juga meminta masukan-masukan dari mereka dalam bentuk FGD. Peserta FGD adalah Kepala Pusdiklat serta Direktur PKN Stan sebagai *Executive Officers* Kemenkeu Corpu. Meskipun terbatas pada pejabat eselon II saja, mereka ini adalah pembuat keputusan di BPPK sehingga apabila semuanya setuju dengan usulan yang peneliti kemukakan, kemungkinan persetujuan dari Kepala BPPK dan penerapannya akan semakin mudah karena kehadiran dan kesepakatan pimpinan unit eselon II BPPK. Dalam FGD tersebut dibahas empat hal sebagai berikut dengan maksud agar permasalahan yang dihadapi Widyaiswara sebagai faktor eksternal yang dapat menghambat dilakukannya aktivitas Widyaiswara tersebut dapat diatasi, yaitu:

- a. Dari hasil jawaban responden dimana 15 responden dari Pusdiklat memilih jawaban “Tidak Pernah” untuk pertanyaan apakah Widyaiswara dilibatkan dalam berbagai kegiatan terkait ADDIE, apakah ada kriteria tertentu di Pusdiklat untuk menugasi atau tidak menugasi Widyaiswara dalam hubungannya dengan unit eselon I terkait?

Semua Kapusdiklat dan Direktur PKN Stan yang hadir sepakat bahwa semua Widyaiswara ditugaskan sebagai Pengelola Program Pembelajaran atau biasa disebut Wali Program, termasuk beberapa Widyaiswara Balai Diklat sepanjang memiliki kompetensi yang sesuai, sehingga jangan-jangan Widyaiswara yang menjawab “Tidak Pernah” tersebut tidak tahu kalau menjadi Wali Program yang tugasnya menurut Peraturan Kepala BPPK No. 4 tahun 2017 adalah menyusun dan mengembangkan Kerangka Acuan Program Pembelajaran (KAP), Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP), SAP, dan Kerangka Naskah Soal (KNS) merupakan kegiatan dalam model ADDIE khususnya merancang (*design*), mengembangkan (*development*) dan mengevaluasi. Untuk implementasi juga meragukan kalau tidak pernah ditugasi mengajar meskipun yang mengajar bisa jadi bukan yang merancang pembelajaran seperti jika dilakukan di Balai Diklat.

Sementara itu kriteria yang mendasari penugasan kepada Widyaiswara yang terutama adalah kompetensi Widyaiswara serta kinerja yang ditunjukkan oleh yang bersangkutan. Untuk program-program yang baru, Widyaiswara yang memiliki kompetensi dan berkinerja bagus saja yang ditugaskan, sedangkan Widyaiswara yang kinerjanya kurang bagus akan ditugaskan menjadi Wali Program untuk program-program yang sudah berjalan atau mereviu. Sedangkan yang belum bagus ditugaskan secara tandem sebagai media pembelajaran.

Kedua jawaban ini sejalan dengan hasil uji beda dua rata-rata populasi dimana tidak ada perbedaan antara Widyaiswara Laki-laki dengan Perempuan dan antara jenjang jabatan Widyaiswara. Akan tetapi karena dalam penelitian ini tidak ada penelusuran hingga ke Surat Tugas kepada masing-masing dari 15 Widyaiswara Pusdiklat yang menjawab “Tidak Pernah” tersebut maka tidak dapat dibuktikan apakah responden yang tidak tahu bahwa hal itu bagian dari ADDIE ataukah memang benar yang bersangkutan tidak pernah diberi tugas menjadi Wali Program atau tidak pernah menyusun dan mengembangkan KAP, GBPP, SAP dan KNS. Lebih mengherankan lagi apabila tidak pernah mengajar (*implement*) yang juga salah satu komponen dari ADDIE. Akan tetapi mungkin saja yang dimaksud 15 Widyaiswara ini tidak pernah diikutsertakan hanya dalam AKP saja karena tidak jarang dari unit eselon I yang diminta ditugasi sudah ditunjuk sehingga tidak mengikutsertakan yang tidak ditunjuk.

- b. Apakah ada kriteria atau mekanisme tertentu di BPPK bagi *Regional Officer*?

Sesuai KMK No. 924 tahun 2018, kriteria yang membedakan tugas Pusdiklat dengan Balai Diklat hanya ada pada kewenangan untuk menetapkan program saja, sedangkan terkait dengan inisiasi suatu program tidak ada bedanya antara Pusdiklat dengan Balai Diklat. Demikian pula dalam hal KM. Hal ini berarti bahwa Widyaiswara bersama Kepala Balai Diklat dapat bekerja sama dengan unit-unit vertikal Kemenkeu untuk membuat usulan program dan selanjutnya diserahkan ke Pusdiklat dan unit eselon I terkait untuk dibahas dan disusun dan mengembangkan KAP, GBPP, SAP dan KNS nya atau untuk direkam pengetahuan dari pegawai di unit-unit vertikal Kemenkeu tersebut. Widyaiswara yang kreatif dan dapat membaca peluang ini sangat potensial untuk berperan aktif di lingkup Balai Diklat atau *Regional Office*.

- c. LAN saat ini tengah menggodok aturan terkait Permenpan No. 42 Tahun 2021. Apakah mungkin jika LAN tidak mengizinkan kegiatan-kegiatan seperti itu, BPPK mengizinkan khususnya bagi Widyaiswara yang PAK mereka dilakukan sendiri oleh BPPK?

Para *Executive Officers* Kemenkeu Corpu setuju apabila LAN mengakui angka kredit untuk berbagai kegiatan yang terkait dengan ADDIE, KM dan Tugas-tugas Lain yang menjadi kekhasan tugas dan fungsi Kemenkeu. Hanya saja caranya berbeda-beda. Ada beberapa Kapusdiklat yang setuju dengan mengundang pihak LAN untuk berdiskusi atau melakukan dialog sambil menjelaskan praktik-praktik dalam lingkup Kemenkeu Corpu, ada yang mengusulkan secara formal melalui surat resmi, ada pula yang meminta peneliti untuk memberikan saran untuk LAN. Terkait dengan pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan tugas dan fungsi Kemenkeu, ada Kapusdiklat yang mengusulkan agar LAN dalam peraturan baru yang akan dibuat bisa mengakomodasi dalam bentuk “Angka Kredit Institusional” atau “*Management Project*.” Hanya saja, sesuai dengan Permenpan No. 42 Tahun 2021, agar ada *layering* di antara jenjang Widyaiswara. Artinya, pekerjaan-pekerjaan apa saja yang tepat atau cocok untuk Widyaiswara Pertama, Muda, Madya dan Utama. Dari sisi Permenpan No. 42 Tahun 2021 sendiri sebenarnya sudah ada “wadah” yang bisa dimanfaatkan yaitu dalam bentuk tugas tambahan yang dapat diberlakukan untuk seluruh jenjang jabatan Widyaiswara tanpa memperhatikan *layering* seperti disampaikan peserta FGD.

- d. Bagaimana cara atau prosedurnya baik di Pusdiklat atau di BPPK agar berbagai usulan kegiatan tersebut dapat direalisasi dan Widyaiswara memperoleh angka kredit?

Penilaian Kepala Pusdiklat mengenai usulan-usulan Widyaiswara dalam kuesioner pada pertanyaan terbuka sebenarnya bagus-bagus, dan menurut Kepala Pusdiklat yang lain pada dasarnya banyak butir-butir kegiatan Widyaiswara yang bisa dilakukan dan ada angka kreditnya, akan tetapi kenyataan adanya Widyaiswara yang kesulitan memperoleh angka kredit lebih disebabkan oleh Widyaiswara itu sendiri yang tidak *self motivated* dan tidak *self focus*. Potensi pekerjaan yang dapat dilaksanakan untuk Widyaiswara Pusdiklat maupun Balai Diklat terkait dengan IDDIE, KM atau Tugas-tugas lain sebenarnya besar, tinggal kemauan (motivasi) dan kreativitas serta kemampuan membaca potensi atau peluang ini yang bisa membuat usulan-usulan ini dapat direalisasikan. Salah satunya misalnya CoP yang bisa dibimbing oleh Widyaiswara baik Pusat maupun Balai Diklat. Contoh CoP yang sudah berjalan misalnya yang dibimbing oleh Widyaiswara BDK Yogyakarta untuk pegawai Kemenkeu di wilayah kerja BDK Yogyakarta dan yang dibimbing oleh Widyaiswara BDK Makassar untuk pegawai Kemenkeu di wilayah Papua. Akan tetapi kalau harus menunggu penugasan baru Widyaiswaranya bergerak, hal ini akan sulit bagi Widyaiswara yang bersangkutan untuk merealisasikannya. Salah seorang Kepala Pusdiklat menyarankan agar Asosiasi Widyaiswara Kemenkeu atau APWI membuat simulasi terkait kegiatan-kegiatan apa saja yang bisa atau harus dilakukan masing-masing jenjang jabatan Widyaiswara untuk mencapai angka kredit, dan apabila masih ada jarak (*gap*) antara kompetensi Widyaiswara dengan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan tersebut perlu dilakukan penguatan dari sisi apa.

Dari FGD tersebut diperoleh hasil bahwa penelitian ini agar mengusulkan kepada LAN sehingga aktivitas Widyaiswara yang dalam konteks Kemenkeu Corpu lebih banyak dilakukan secara digital serta aktivitas yang melaksanakan tugas dan fungsi Kemenkeu bisa diakui angka kreditnya. Selain itu, agar penelitian ini juga mengusulkan kepada BPPK untuk secara internal mengakui angka kredit bagi Widyaiswara yang penilaian angka kredit mereka dilakukan oleh Tim Penilai Instansi meskipun dengan syarat-syarat yang ketat dan terkait dengan tugas dan fungsi Kemenkeu saja.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Uraian pada bab-bab sebelumnya menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari responden menjawab dua pertanyaan riset yang dilakukan. Pertanyaan riset yang pertama adalah hal-hal apa saja yang sudah dan belum dilakukan oleh Widyaiswara Kementerian Keuangan dalam Kemenkeu Corpu? Secara deskriptif semua pertanyaan dalam kuesioner dijawab oleh responden seluruhnya sudah dilakukan, meskipun tidak dilakukan oleh seluruh responden. Akan tetapi secara statistik untuk AADIE hanya pada tingkatan “Kadang-kadang” karena rata-ratanya sebesar 101,10; untuk KM pada tingkatan “Sering” karena rata-ratanya sebesar 43,41; dan untuk Tugas-tugas Lain pada tingkatan “Tidak Pernah” karena rata-ratanya sebesar 8,64. Meski demikian, kata-kata “Tidak Pernah” bukan berarti tidak dilakukan karena lebih besar dari 6 sebagai angka terendah dalam interval untuk kategori “Tidak Pernah.”

Dari pertanyaan terbuka diketahui adanya beberapa hal yang belum dilakukan beberapa Widyaiswara meski sudah dilakukan oleh beberapa Widyaiswara yang lain seperti menulis buku, membuat tulisan dalam jurnal atau majalah ilmiah, merekam pengetahuan milik

pelaksana agar setiap pelaksana dimutasi tidak kesulitan di tempat kerjanya yang baru karena dapat membaca dari KC, menulis KM dalam bentuk buku, membuat KC dalam bentuk nonvideo, ataupun sebagai SME pada evaluasi pascapem- belajaran.

Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan Widyaiswara yang dikemukakan responden potensial untuk tidak diakui angka kreditnya antara lain adalah melakukan *Quality Control* seluruh tahapan ADDIE atau menjadi Penjamin Mutu (*Quality Assurer*) untuk kegiatan mandiri unit eselon I; menghitung *return on education/training investment*; sebagai konsultan pendidikan bahkan sebagai narasumber dalam *learning experience*; membuat seri pengetahuan; merekam pengetahuan pribadi termasuk pengalaman dan hal-hal yang terjadi dalam proses belajar-mengajar dalam kelas, kisah keberhasilan (*success story*) rekan kerja, alumni peserta pembelajaran, serta merekam pengetahuan Menteri atau *Expert Asing*; menjadi *advisor* bagi pejabat struktural; berkolaborasi dengan mahasiswa untuk suatu proyek yang bermanfaat bagi publik; melakukan *joint research* dengan dosen universitas bereputasi; menyusun pembakuan program pengembangan kompetensi untuk setiap jenjang Widyaiswara; menjadi konselor internal Kemenkeu; menjadi konselor kediklatan; meng*coach* pemimpin baru Kemenkeu; berpartisipasi dalam program Kemenkeu Mengajar; menjadi mentor tidak tetap; menjadi konsultan satker; dan membuat Pusat Kajian.

Dalam kaitannya dengan kegiatan-kegiatan yang sudah dan belum dilakukan Widyaiswara, penelitian ini juga menguji apakah terjadi perbedaan pada masing-masing kategori Widyaiswara tersebut. Dari metode uji beda dua rata-rata populasi diketahui bahwa untuk kategori Widyaiswara BDK/Balai Diklat Kepemimpinan dibanding Widyaiswara Pusdiklat terdapat perbedaan rata-rata diantara dua kategori Widyaiswara tersebut untuk tingkat alpha kurang dari 1%, sedangkan untuk kategori Widyaiswara Laki-laki dan Perempuan maupun jenjang jabatan Widyaiswara tidak menunjukkan adanya perbedaan untuk alpha sebesar 1%, 5% bahkan 10%.

Untuk pertanyaan riset yang kedua yaitu faktor internal dan eksternal apa saja yang menghambat dan mendorong Widyaiswara Kementerian Keuangan dalam aktivitas Kemenkeu Corpu, penelitian ini membuktikan adanya faktor-faktor internal dan eksternal tersebut yang memengaruhi Widyaiswara untuk melakukan ataupun tidak melakukan berbagai aktivitas dalam konteks Kemenkeu Corpu. Faktor internal yang menonjol yang membuat Widyaiswara tidak melakukan berbagai aktivitas baik terkait ADDIE, KM maupun Tugas-tugas Lain adalah diri Widyaiswara itu sendiri yang menghambat sehingga faktor eksternal menambah daya hambat tersebut. Sementara motivasi, mampu melihat adanya peluang serta kreativitas Widyaiswara menjadi faktor internal yang mendorong mereka untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut meskipun apabila tidak diakui angka kreditnya baik oleh Tim Penilai Instansi maupun Tim Penilai Pusat.

Sementara itu faktor eksternal yang menghambat sebagian besar Widyaiswara adalah tidak adanya peraturan yang mengakui angka kredit. Dengan tidak diberikannya lagi “koin” dalam kegiatan internal di Kemenkeu maka tidak adanya “poin” atas apa yang mereka kerjakan menjadi penghambat utama. Di sisi yang lain, peraturan juga merupakan faktor eksternal yang membuat seluruh Widyaiswara melakukan aktivitas KM karena sudah dijadikan IKU bagi seluruh Widyaiswara untuk setiap tahun melakukan aktivitas KC. Hanya saja sebagian besar KC yang dibuat dalam bentuk video dan mengenai pelajaran, sedang KM non video yang bukan pelajaran jumlahnya masih sangat terbatas.

## **Saran**

Mengingat motivasi, kreativitas dan kemampuan membaca peluang sebagai faktor internal yang memengaruhi dilakukannya aktivitas Widyaiswara dalam Kemenkeu Corpu berbeda antara satu Widyaiswara dengan Widyaiswara lainnya sehingga berakibat masih banyaknya Widyaiswara yang belum melakukan macam-macam aktivitas yang terkait dengan ADDIE, KM maupun Tugas-tugas Lain, di samping masih adanya unit-unit struktural yang belum optimal dalam memanfaatkan Widyaiswara maupun melaksanakan tugas dan fungsi berdasarkan KMK No. 924 tahun 2018 serta belum adanya aturan mengenai berbagai aktivitas yang berkaitan dengan ADDIE, KM maupun Tugas-tugas Lain, peneliti mengusulkan saran-saran berikut ini baik untuk BPPK, para Widyaiswara Kementerian Keuangan maupun LAN:

- a. Agar BPPK mengusulkan kepada LAN untuk membuat aturan yang mengakui angka kredit berbagai kegiatan dalam Corporate University yang berkaitan dengan ADDIE, KM dan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga yang saat ini belum diakomodasikan dalam Peraturan Kepala LAN No. 26 Tahun 2015. Terkait dengan PKNSTAN, lembaga pendidikan ini menyerupai STIA LAN yang juga melaksanakan tugas dan fungsi LAN dalam kaitannya dengan pendidikan ASN. Apabila angka kredit Widyaiswara yang mengajar di Lembaga Pendidikan Kedinasan tersebut bisa diakui, maka akan banyak Kementerian/Lembaga yang juga memiliki sekolah kedinasan akan terbantu apabila untuk pengetahuan teknis Kementerian/Lembaga tersebut diajar Widyaiswara dan bukan hanya Fungsional Dosen.
- b. Sebelum LAN membuat peraturan yang mengakui angka kredit kegiatan yang terkait ADDIE, KM maupun kegiatan yang lain terkait pelaksanaan tugas dan fungsi Kemenkeu, BPPK diharapkan dapat mengakui angka kredit khususnya bagi Widyaiswara yang dinilai oleh Tim Penilai Instansi.
- c. Kepala Balai Diklat sebagai *Regional Officers* agar memberi kesempatan kepada Widyaiswara di wilayah kerja mereka untuk melakukan aktivitas bersama dengan SGO terutama dalam kaitannya dengan KM di wilayah kerja masing-masing sehingga dapat memperkaya KM di KLC yang tidak hanya berupa materi pembelajaran saja tetapi bisa mencakup cara kerja pimpinan hingga pelaksana di daerah, sehingga setiap pegawai Kemenkeu yang promosi atau mutasi ke daerah dengan cepat dapat memahami tata cara atau cara kerja atau hal-hal spesifik lainnya di daerah tersebut.
- d. Kepada para Widyaiswara agar tidak menutup diri sendiri (*self-blocking*) dan menggunakan argumen pihak eksternal baik peraturan maupun pimpinan unit kerja sebagai alasan untuk tidak melakukan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan ADDIE, KM maupun Tugas-tugas Lain. Disarankan kepada Widyaiswara untuk meningkatkan motivasi dan kreativitas serta mempelajari peluang yang bisa diambil, misalnya dengan metode ATM (amati-tiru-modifikasi) berbagai hal yang sudah dilakukan Widyaiswara lain, termasuk bagaimana agar aktivitas yang dilakukan dapat diakui angka kreditnya. Grup WhatsApp Widyaiswara bisa digunakan sebagai salah satu medianya.
- e. Mengingat KM sebagian berisi video dan hampir semua video KC berisi materi pelajaran, disarankan kepada Widyaiswara terutama dari Balai Diklat untuk merekam pengetahuan dalam bentuk selain video dan materi pelajaran, seperti pengetahuan tentang tata kerja atau hal-hal lainnya yang berkaitan dengan atau menggambarkan

kebutuhan pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif agar dapat memenuhi “Knowledge Worker’s View”, sehingga apabila pegawai di mutasi atau promosi ke daerah tertentu tidak akan mengalami kesulitan karena bisa belajar dari KM yang tersedia di KLC. Keputusan Kepala BPPK No. 118 tahun 2019 memungkinkan untuk dilakukan dalam bentuk selain video sehingga dapat dilakukan sendiri oleh para Widyaiswara tanpa perlu pengetahuan teknis mengenai cara pembuatan video.

- f. Karena Pusdiklat tidak sepenuhnya sama dengan Corpu, maka berbagai kegiatan yang sudah terbukti dilakukan Widyaiswara Kementerian Keuangan dalam penelitian ini hendaknya diakui angka kredit mereka, terlebih saat ini setiap kegiatan di Kemenkeu sudah tidak ada lagi unsur “koin” sehingga sebagian besar Widyaiswara masih mengharapkan adanya “poin” untuk berbagai aktivitas mereka dalam lingkup Corpu. Meskipun ada Widyaiswara yang tidak memperdulikan ada-tidaknya angka kredit tersebut, peneliti yakin apabila mereka diberi angka kredit akan lebih senang dibanding apabila tidak diberi. Untuk itu peneliti menyarankan agar dalam Peraturan LAN yang baru hendaknya berbagai kegiatan yang dalam penelitian ini terbukti dilakukan oleh Widyaiswara dapat diakui angka kreditnya.

## **PENGHARGAAN**

Terima Kasih yang tulus kepada Deni Asmayadi atas bantuan perancangan kuesioner Google Forms serta persiapan FGD. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak terutama di Pusdiklat PPSDM dan BPPK pada umumnya sehingga penelitian ini berjalan lancar dan lebih cepat dari rencana semula.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., Putri, M. K., 2015. The Corporate University Landscape in Indonesia. *Proceedings of the 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO 2015)*. <https://www.atlantispress.com/proceedings/isclo15/25852609> diakses tanggal 2 Juli 2021.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2020. Laporan Pemantauan Kinerja dan Risiko BPPK Tahun 2019. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Jakarta.
- , 2021. Bahan Presentasi Saat Kunjungan *Benchmark* Kementerian ESDM ke BPPK. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Jakarta.
- Basuki, A. T., Prawoto, N. 2016. *Satistik untuk Ekonomi dan Bisnis*. Penerbit Ombak. Yogyakarta
- Biro Sumber Daya Manusia, 2021. Daftar Pejabat Fungsional Kementerian Keuangan per 1 Januari 2021. Data intern yang tidak diterbitkan. [www.sdm.kemenkeu.go.id/PermintaanData](http://www.sdm.kemenkeu.go.id/PermintaanData).
- Cahyadi, R. A. H. 2019. Pengembangan Bahan Ajar Berbasis ADDIE Model. *Halaqa Islamic Education Journal*, 3(1), 36-43.

- Dessler, G., 2020. *Human Resource Management*, edisi ke-16. Pearson Education, Inc. New York, NY.
- Dian, N. F. 2021. Mengenal Corporate University. <https://pusdiklat.perpusnas.go.id/berita/read/140/mengenal-corporate-university>. 30 September 2021, diakses tanggal 29 Januari 2022.
- DuBrin, A. J., 2016. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, edisi ke-8. Cengage Learning. Boston, MA.
- Ghauri, P., Gronhaug, K., Strange, R., 2020, *Methods in Business Studies*. Ed. kelima. Cambridge University Press. Cambridge, UK.
- Grigorievna, B. T., Alekseevna, P. N., Viktorovna, S. L., & Vladimirovna, K. O. 2021. Development of a Corporate University Institution: Strategic Initiatives. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 548-557.
- Gupta, J. N. D., Sharma, S. K., Hsu, J., 2008. "An Overview of Knowledge Management," dalam Jennex, M. E., ed. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Information Science Reference. Hershey, PA.
- Hair, J. F., Page, M., Brunsveld, N., 2020. *Essentials of Business Research Methods*. Ed. Ke-4. Routledge. New York, NY.
- Jennex, M. E., ed., 2008. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Information Science Reference. Hershey PA.
- Kementerian Keuangan, 2020. "Profil Reformasi Birokrasi." <https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kelembagaan/profilreformasi-birokrasi/>, diakses tanggal 22 Mei 2021.
- Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/ 2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan Corporate University.
- Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-118/PP/ 2019 tentang Standar Pendokumentasian Pengetahuan (*Knowledge Capture*) di Lingkungan Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 125/KMK.01/ 2020 Tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program RBTK.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/ 2018 Tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 Tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan.
- Kurt, S., 2018. *ADDIE Model: Instructional Design*. <https://educationaltechnology.net/the-addie-model-instructional-design/>, diakses tanggal 29 November 2021.
- Land, F., Nolas, S-M., Amjad, U., 2008. "Theoretical and Practical Aspects of Knowledge Management," dalam Jennex, M. E., ed. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Information Science Reference. Hershey, PA.

- Lestyowati, J. (2018). "Penggunaan Knowledge Management Corporate University: Belajar pada Video Tunas Integritas Kemenkeu Learning Center." *e-Prosiding Seminar Nasional Inovasi Menuju Corporate University*. BPSDM Provinsi Jawa Barat, 13 Desember 2018, 45 – 52.
- Madjid, N. C. 2018. "Tantangan dan Peran Widyaiswara dalam Corporate University." *e-Prosiding Seminar Nasional Inovasi Menuju Corporate University*. BPSDM Provinsi Jawa Barat, 13 Desember 2018, 163 – 171.
- McInerney, Claire R. dan Michael E. D. Koenig. 2011. "Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice." *Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services - Lecture #18*. Morgan & Claypool Publishers. San Rafael, CA.
- Newbold, P., Carlson, W. L., Thorne, B. M., 2020. *Statistics for Business and Economics*. Ed. Ke-9, edisi Global. Pearson Education Limited. Harlow, UK.
- Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Peraturan Kepala LAN Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/ 2019 Tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.  
Peraturan Pemerintah Nomor 40 tahun 2010 Tentang Perubahan atas Peraturan
- Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.
- Purnomo, J., 2018. Best Practice Pelaksanaan Pembelajaran Jarak Jauh dengan Media e-Learning untuk Account Representative di Pusdiklat Pajak. *e-Prosiding Seminar Nasional Inovasi Menuju Corporate University*. BPSDM Provinsi Jawa Barat, 13 Desember 2018, 130 – 137.
- Schindler, P. S., 2019. *Business Research Methods*. Ed. ke-13. McGraw-Hill Companies, Inc. New York, NY.
- Scott, D., Thomson, S., 2019. What makes a Learning Technologist? <https://altc.alt.ac.uk/blog/2019/09/what-makes-a-learning-technologist-part-1-of-4-jobtitles/> diakses tanggal 5 Juli 2021.

Lampiran

Tabel 1. Sebaran Jawaban Kuesioner yang Diproses per Kategori Widyaiswara

1	Jenjang Jabatan	Pangkat			Jumlah Kuesioner Diproses
		Terendah	Tertinggi	Jumlah	
2	3	4	5	6	
1	Widyaiswara Pertama	III/b	III/d	4	3
2	Widyaiswara Muda	III/c	IV/a	25	22
3	Widyaiswara Madya	III/c	IV/c	82	68
4	Widyaiswara Utama	IV/d	IV/e	23	22
Jumlah				134	115

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia (2021) dan Jawaban Responden.

Tabel 2. Kisi-kisi Penelitian

Variabel Penelitian	Kata Kunci dalam Definisi Operasional	Referensi	Pernyataan ke
ADDIE	Kebutuhan pengembangan SDM	KMK No. 924 tahun 2018; PMK No. 226 tahun 2019; Keputusan Kepala BPPK No. 140 tahun 2017	a.1
	Analisis kompetensi inti		a.2
	Analisis kebutuhan pembelajaran (AKP)		a.3 s.d a.5
	Desain pembelajaran dalam bentuk program pembelajaran, kurikulum ataupun silabus		a.6
	Menjadi Subject Matter Expert		a.7
	Menganalisis AKP		a.8
	Terlibat atau dilibatkan dalam pembelajaran <i>learning from others</i> baik sebagai narasumber, mendampingi narasumber, melaksanakan coaching, counseling, benchmarking, CoP ataupun sebagai mentor tidak tetap		a.9 s.d a.15
	Terlibat atau dilibatkan dalam pembelajaran <i>learning from experiences</i> baik sebagai narasumber, dalam bentuk action learning, task force ataupun secondment		a.16 s.d a.18
	Terlibat atau dilibatkan dalam evaluasi pembelajaran, baik dalam hal penyusunan <i>leading indicator</i> dalam evaluasi level IV, validasi program pembelajaran atau aktivitas ka-jian akademis		a.19 dan a.20
	Berperan sebagai <i>learning technologist (learning consultant)</i>		a.21
Aktivitas lain dalam kategori ADDIE	a.22		
Know-ledge Management (KM)	Terlibat dalam KM baik dalam hal identifikasi pengetahuan, membuat dokumentasi pengetahuan, mengorganisasikan pengetahuan, menyebarluaskan pengetahuan, menerapkan atau mengaplikasikan pengetahuan, ataupun dalam memantau pengetahuan	KMK No. 125 tahun 2020	b.1
	Meng-capture pengetahuan milik sendiri		b.2
	Meng-capture pengetahuan di luar media KLC		b.3
	Membuat video memilih Pusdiklat yang lebih mudah		b.4
	Membuat video materi yang Widyaiswara ajar		b.5
	Membuat video ada angka kreditnya atau tidak		b.6 dan b.7
Hal-hal lain yang bisa dilakukan dalam KM tapi belum dilakukan	b.8		
Tugas-tugas Lain	Ditugaskan menjadi pengajar PKN Stan khususnya bagi ASN, menjadi Dewan Pengawas BLU, Komisaris BUMN atau penugasan lain	KMK No. 125 tahun 2020	c.1 s.d c.4
	Alasan tidak ditugaskan		c.5
	Hal lain yang bisa dilakukan		c.6

**Tabel 3: Pilihan Jawaban Responden Beserta Modus Masing-masing**

Varia bel	Pernyataan	Jawaban Responden					
		1	2	3	4	5	Modus
A.1	Saya dilibatkan dalam penyusunan kebutuhan pengembangan SDM unit eselon I	30	11	17	35	20	4
A.2	Saya dilibatkan dalam penyusunan analisis kompetensi inti unit eselon I	36	15	22	26	16	1
A.3	Saya dilibatkan dalam penyusunan analisis kebutuhan pembelajaran (AKP) unit eselon I	26	9	13	34	33	4
A.4	Penyusunan AKP dimana saya terlibat didasarkan pada rencana strategis unit eselon I agar ada link and match dalam pembelajaran	18	4	19	26	46	5
A.5	Penyusunan AKP dimana saya terlibat didasarkan pada hasil Learning Council Meeting (LCM)	21	5	21	28	37	5
A.a	Saya ditugaskan membantu Pemilik Rumpun Keahlian (Skill Group Owner) merancang (mendesain) pembelajaran berupa ... Program pembelajaran	16	8	20	33	29	4
A.6b	Saya ditugaskan membantu Pemilik Rumpun Keahlian (Skill Group Owner) merancang (mendesain) pembelajaran berupa ... Kurikulum pembelajaran	12	9	19	37	33	4
A.6c	Saya ditugaskan membantu Pemilik Rumpun Keahlian (Skill Group Owner) merancang (mendesain) pembelajaran berupa ... Silabus pembelajaran	12	10	19	33	29	4
A.7	Saya ditugaskan sebagai Subject Matter Expert	13	14	27	39	22	4
A.8	Saya ditugaskan melakukan tinjauan atau reviu atas AKP	26	9	24	32	23	4
A.9	Saya terlibat dalam pembelajaran learning from others	11	9	28	52	15	4
A.10	Saya menjadi narasumber aktivitas learning from others untuk unit eselon I tertentu	18	16	32	36	13	4
A.11	Saya mendampingi narasumber dari eselon I tertentu pada aktivitas learning from others	19	21	37	29	9	3
A.12a	Saya dilibatkan dalam aktivitas learning from others dalam bentuk atau sebagai ... Coaching	13	10	34	26	13	3
A.12b	Saya dilibatkan dalam aktivitas learning from others dalam bentuk atau sebagai ... Mentor Tidak Tetap	24	12	19	12	4	1
A.12c	Saya dilibatkan dalam aktivitas learning from others dalam bentuk atau sebagai ... Konseling	24	15	19	8	2	1
A.12d	Saya dilibatkan dalam aktivitas learning from others dalam bentuk atau sebagai ... Benchmarking	21	14	23	7	2	3
A.12e	Saya dilibatkan dalam aktivitas learning from others dalam bentuk atau sebagai ... Community of Practice (CoP)	9	16	28	29	20	4
A.14a	Aktivitas learning from others saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Coaching	27	9	13	25	13	1
A.14b	Aktivitas learning from others saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Mentor Tidak Tetap	37	9	5	6	1	1
A.14c	Aktivitas learning from others saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Konseling	34	8	4	6	2	1
A.14d	Aktivitas learning from others saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Benchmarking	31	11	5	6	1	1
A.14e	Aktivitas learning from others saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Community of Practice (CoP)	42	8	11	4	7	1
A.16	Saya terlibat dalam pembelajaran learning from experience	16	15	27	43	10	4
A.17a	Keterlibatan saya dalam aktivitas learning from experience adalah dalam bentuk atau sebagai ... Action Learning	14	7	25	38	8	4
A.17b	Keterlibatan saya dalam aktivitas learning from experience adalah dalam bentuk atau sebagai ... Task Force	23	10	10	8	1	1
A.17c	Keterlibatan saya dalam aktivitas learning from experience adalah dalam bentuk atau sebagai ... Secondment	26	9	7	5	1	1
A.17d	Keterlibatan saya dalam aktivitas learning from experience adalah dalam bentuk atau sebagai ... Narasumber	15	10	23	25	17	4
A.18a	Aktivitas learning from experience saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Action Learning	32	8	12	22	7	1
A.18b	Aktivitas learning from experience saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Task Force	32	7	5	5	1	1
A.18c	Aktivitas learning from experience saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Secondment	34	5	4	3	1	1
A.18d	Aktivitas learning from experience saya yang diakui angka kreditnya adalah ... Narasumber	28	9	8	26	15	1
A.19a	Keterlibatan saya dalam evaluasi pembelajaran adalah dalam hal ... Penyusunan leading indicator dalam evaluasi level IV	14	10	19	22	14	4
A.19b	Keterlibatan saya dalam evaluasi pembelajaran adalah dalam hal ... Validasi program pembelajaran	14	11	20	24	16	4
A.19c	Keterlibatan saya dalam evaluasi pembelajaran adalah dalam hal ... Aktivitas kajian akademis	12	9	28	24	16	3
A.21	Saya berperan sebagai learning technologist atau learning consultant dalam pembahasan kurikulum dengan unit eselon I tertentu	36	14	28	21	13	1
B.1a	Keterlibatan saya dalam KM adalah dalam hal ... Pengidentifikasian pengetahuan yang terkait dengan proses bisnis Kementerian Keuangan	0	2	5	21	39	5
B.1b	Keterlibatan saya dalam KM adalah dalam hal ... Pendokumentasian pengetahuan yang terkait dengan proses bisnis Kementerian Keuangan	0	1	2	18	52	5
B.1c	Keterlibatan saya dalam KM adalah dalam hal ... Pengorganisasian pengetahuan yang terkait dengan proses bisnis Kementerian Keuangan	0	3	5	18	30	5
B.1d	Keterlibatan saya dalam KM adalah dalam hal ... Penyebarluasan pengetahuan yang terkait dengan proses bisnis Kementerian Keuangan	0	3	2	19	46	5
B.1e	Keterlibatan saya dalam KM adalah dalam hal ... Penerapan pengetahuan yang terkait dengan proses bisnis Kementerian Keuangan	0	5	8	14	36	5
B.1f	Keterlibatan saya dalam KM adalah dalam hal ... Pemantauan pengetahuan yang terkait dengan proses bisnis Kementerian Keuangan	0	8	9	25	20	4
B.2	Saya meng-capture pengetahuan milik saya sendiri	0	1	6	14	48	5
B.3	Saya meng-capture pengetahuan tentang Kementerian Keuangan dan diunggah di media lain selain KLC	0	19	12	22	43	5
B.4	Saya memilih Pusdiklat tertentu untuk mengirimkan video KC yang saya buat karena persyaratan yang lebih mudah dibanding Pusdiklat lainnya	51	11	19	20	14	1
B.5	Video KC yang saya buat berisi tentang materi yang saya ajar	0	3	6	40	66	5
B.6	Video KC yang selama ini saya buat bisa diakui angka kreditnya	77	12	8	7	11	1
C.1a	Penugasan lain terkait tugas dan fungsi Kementerian Keuangan yang saya terima adalah ... Menjadi pengajar PKN Stan khususnya untuk ASN (D IV atau D I ke D III)	28	19	21	18	14	1
C.1b	Penugasan lain terkait tugas dan fungsi Kementerian Keuangan yang saya terima adalah ... Menjadi Ketua atau Anggota Dewan Pengawas BLU	65	1	1	1	6	1
C.1c	Penugasan lain terkait tugas dan fungsi Kementerian Keuangan yang saya terima adalah ... Menjadi Komisaris atau Komisaris Utama BUMN	68	1	1	1	1	1
C.3a	Tugas-tugas lain yang diakui angka kreditnya adalah ... Mengajar di PKN Stan	71	6	1	2	1	1
C.3b	Tugas-tugas lain yang diakui angka kreditnya adalah ... Menjadi Ketua atau Anggota Dewan Pengawas BLU	62	0	1	0	1	1
C.3c	Tugas-tugas lain yang diakui angka kreditnya adalah ... Menjadi Ketua atau Anggota Komisaris BUMN	57	0	0	0	1	1