BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kapasitas transformasi widyaiswara adalah kemampuan seorang widyaiswara untuk mengubah pendekatan, metode, dan pola pikirnya dalam mengajar, sehingga mampu menanamkan kelincahan manajerial (*managerial agility*) kepada peserta pelatihan agar siap menghadapi lingkungan kerja yang penuh *volatility (gejolak), uncertainty (ketidakpastian), complexity (kerumitan), dan ambiguity* (ambiguitas). Hal ini diperlukan karena tantangan organisasi dan birokrasi di era VUCA menuntut pemimpin dan pegawai yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang serba tidak stabil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu, sehingga widyaiswara harus lebih dulu bertransformasi agar dapat membekali peserta dengan kompetensi tersebut.

Kapasitas ini diperlukan terutama saat lembaga pelatihan menghadapi gejala VUCA secara nyata, seperti perubahan kebijakan mendadak (*volatility*), ketidakjelasan arah regulasi (*uncertainty*), keterkaitan masalah lintas sektor yang rumit (*complexity*), maupun multitafsirnya kebijakan (*ambiguity*), yang menuntut lahirnya pemimpin responsif.

Penerapannya dilakukan dengan mengintegrasikan metode pembelajaran adaptif seperti simulasi skenario volatil, studi kasus dinamis yang mencerminkan *uncertainty* dan *complexity*, serta *coaching reflektif* untuk melatih pengambilan keputusan di tengah *ambiguity*, sehingga

widyaiswara berperan sebagai fasilitator perubahan yang mendorong peserta berpikir cepat, fleksibel, dan berorientasi pada solusi dalam menghadapi kondisi VUCA.

Perubahan lingkungan strategis birokrasi publik Indonesia dalam dekade terakhir berlangsung semakin cepat dan kompleks, ditandai dengan dinamika kebijakan publik yang bergerak cepat, tuntutan pelayanan masyarakat yang meningkat, dan perkembangan teknologi digital yang eksplosif. Kondisi ini, yang dikenal sebagai dunia VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*, telah mengubah secara fundamental cara organisasi pemerintahan bekerja dan mengambil keputusan.

> Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi menghadapi persoalan-persoalan rutin yang semata-mata bersifat administratif, melainkan tantangan yang menuntut kemampuan adaptasi, respons cepat, dan pengambilan keputusan dalam situasi yang sering kali tidak pasti. Dinamika ini memposisikan pengembangan kapasitas ASN sebagai agenda kebijakan yang sangat strategis dan berkelanjutan untuk memastikan efektivitas implementasi kebijakan pemerintah (Negara, 2020; Kementerian PANRB, 2023; Komarudin et al., 2024).

Pengembangan kompetensi ASN merupakan instrumen strategis untuk menjamin efektivitas implementasi kebijakan pusat di tingkat operasional serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pendidikan dan pelatihan aparatur tidak boleh dipandang sebagai rutinitas birokrasi semata, melainkan sebagai bagian integral dari transformasi organisasi pemerintah untuk membangun birokrasi yang lebih adaptif dan responsif.

Pengembangan kompetensi ASN saat ini masih menghadapi kesenjangan antara kebijakan dan praktik lapangan akibat metode pembelajaran yang kaku dan satu arah. Diperlukan transformasi menuju

pelatihan yang lebih kontekstual dan terintegrasi dengan teknologi digital guna membekali aparatur dengan ketangkasan adaptif yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Secara lebih spesifik, masalah pembelajaran ASN mencakup tiga aspek.

> Pertama, pembelajaran dalam pelatihan ASN masih cenderung didominasi oleh pendekatan tekstual-verbalistik yang menekankan pada transfer materi dan ceramah, dengan metode pembelajaran yang bersifat satu arah dan menempatkan peserta sebagai penerima pasif. Padahal, ASN sebagai pembelajar dewasa memiliki pengalaman kerja, pengetahuan praktis, dan kebutuhan belajar yang beragam yang seharusnya terakomodasi dalam proses pembelajaran (Jumali et al., 2023; Indarti, 2024).
> Kedua, meskipun berbagai platform pembelajaran digital telah dikembangkan, integrasi digitalisasi pembelajaran masih dipahami secara sempit sebagai penggunaan media daring tanpa perubahan mendasar pada pendekatan pembelajaran yang lebih interaktif, kontekstual, dan berorientasi pada kebutuhan peserta. Kompetensi widyaiswara dalam mengelola pembelajaran berbasis digital masih perlu ditingkatkan, terutama terkait literasi digital dan kemampuan merancang pembelajaran yang memanfaatkan teknologi secara optimal (Kementerian Koordinator Bidang PMK, 2024; Manda et al., 2023; Pettalongi et al., 2025).
> Ketiga, pembelajaran ASN belum sepenuhnya dirancang untuk mengembangkan kompetensi adaptif dan responsif, kemampuan untuk membaca perubahan, berpikir fleksibel, dan menyesuaikan strategi tindakan secara cepat yang menjadi kebutuhan krusial di era VUCA.

Jika tidak segera diatasi, masalah ini akan menghambat pengembangan kompetensi adaptif ASN, memperlebar kesenjangan kualitas antarlembaga pelatihan, serta menyumbat transformasi digital birokrasi. Dampak akhirnya adalah responsivitas pelayanan publik yang tetap stagnan, menurunnya kepercayaan masyarakat, dan terhambatnya pencapaian target pembangunan nasional yang membutuhkan dukungan aparatur yang tangkas.

Selaras dengan penjelasan di atas, kelincahan manajerial (*Manajerial Agility*) merupakan seperangkat keterampilan dan kapasitas dinamis yang memfasilitasi seorang manajer untuk mengantisipasi tantangan, tetap fleksibel terhadap situasi yang berubah, dan mengatasi masalah dengan strategi yang inovatif untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan kualitas layanan.

Pembelajaran berbasis *Managerial Agility* yang terintegrasi dengan digitalisasi dapat menjadi solusi transformatif untuk menjawab tantangan ini. Keberhasilannya sangat bergantung pada kapasitas dan praktik widyaiswara sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran.

> Kondisi ini menunjukkan kesenjangan signifikan antara tujuan kebijakan pengembangan ASN yang menekankan kompetensi adaptif dan digital dengan praktik pembelajaran nyata di lapangan. *Managerial Agility*, kemampuan untuk membaca perubahan, berpikir fleksibel, menyesuaikan strategi tindakan secara cepat, dan beradaptasi dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti, telah menjadi kompetensi krusial bagi ASN di era VUCA (Pelu et al., 2025; Kementerian PANRB, 2023a).

Widyaiswara merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas utama untuk mengajar, membimbing, mendidik, dan melatih PNS serta membuat ToR dan melakukan evaluasi.

Widyaiswara merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh untuk melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan

kompetensi ASN yang berkedudukan di lembaga penyelenggara pelatihan pada Instansi Pemerintah.

Sesuai dengan Peraturan Bersama Kepala Lembaga Administrasi Negara dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2015 Nomor 8 Tahun 2015 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya pada poin 2 yang mengatakan, Persyaratan pengangkatan dalam Jabatan Fungsional Widyaiswara harus memenuhi syarat: a. berijazah Magister (S2) dari perguruan tinggi yang terakreditasi; b. Menduduki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b.

Berikut data Widyaiswara Balai Diklat Keagamaan Makassar berdasarkan Latar Belakang Pendidikan dan Spesialisasinya;

Tabel 1

Data Widyaiswara Pelatihan Tenaga Administrasi dan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama (Balai Diklat Keagamaan Makassar)

NO	NAMA WIDYAISWARA	NIP	PANGKAT/GOL	JABATAN	SPESIALISASI	KEAHLIAN DI LUAR SPESIALISASI	JURUSAN S1	KONSENTRASI S2	KONSENTRASI S3
1	Dr. A. Nurjannah, S.Pd, M.Pd	19670407 199403 2 001	Pembina Utama Muda, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Bahasa Indonesia	Diklat Pengawas dan Kepala Madrasah	Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia	Manajemen Pendidikan Islam
2	Dr. Ma'arif, S. Pd.I	19750316 200501 1 004	Pembina Utama Muda, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Pendidikan, Kurikulum dan Penelitian	Bahasa Inggris dan TIK	Pendidikan Bahasa Inggeris	Manajemen Pendidikan Islam	Pendidikan dan Keguruan
3	Dr. Istiati Hatma Mallewai, S.Pd, M.Pd	19760913 200312 2 001	Pembina TK. I, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Pelatihan Kurikulum	Hypnotherapy & Hypnoteaching (Certified: CH, CHt), Certified Trainer & Certified Motivator (CT, CM)	Pend. Biologi	Pend. Konservasi dan Lingkungan Hidup	Pendidiikan dan keguruan
4	Dr. Drs.Ilham., M.Si	19681108 199803 1 001	Pembina TK. I, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Pendidikan, Penelitian dan Pengembangan	Agenda Belanegara dan Agenda Kepemimpinan	Tadris IPA	Fisika Material	Manajemen Pendidikan
5	Dr. H. Ahmad Husain, S.Ag, M.Ag	19700531 200212 1 001	Pembina TK. I, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Keagamaan	Pendidikan Agama Islam	Syariah (Peradilan Agama)	Study islam(Pendidikan Islam)	Pendidikan Islam
6	Dr. H. Fachri, S. Si, M.Pd	19761104 200501 1 002	Pembina TK. I, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Pendidikan, Penelitian, Pengembangan	KTI, Moderasi Beragama dan Pendidikan Lingkungan Hidup	IPA Biologi Lingkungan	Pendidikan Lingkungan Hidup	Pendidikan

					dan Pengabdian Masyarakat				
7	Dr. Muh.Zainal, S.Ag, M.Pd	19721225 200012 1 002	Pembina TK. I, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Pendidikan, Penelitian, Pengembangan, Pengabdian Masyarakat dan TIK	Administrsi dan Mangement	Pendidikan Agama Islam	Administrasi Publik	Administrasi Publik
8	Dr. Muhammad Salman, S.Ag., M.Ag	19730104 200003 1 002	Pembina, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Rummpun Keagamaan	Bahasa Arab dan Ilmu Komunikasi	Bahasa dan Sastra Arab	Dakwah dan Komunkasi Sosial	Dakwah dan Kepemimpinan
9	Dr. Hanafi Pellu, S.Pd.,M,Pd., M.Si	19790524 200212 1 003	Pembina, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Bahasa Inggeris, Penelitian	Publikasi Ilmiah	Pendidikan Bahasa Inggeris	Pendidikan Bahasa Inggeris	Pendidikan
10	Dr. Maulana, S.Sos, M.Pd	19700302 199311 1 001	Pembina, IV/b	Widyaiswara Ahli Madya	Agenda Anti Korupsi	Kecerdasan emosi & bahasa Jepang	Ilmu Administrasi negara	Pendidikan ilmu pengetahuan sosia	Manajemen sumberdaya Manusia
11	Asep Saefullah, S.Ag, M.Pd	19700518 200212 1 002	Pembina, IV/b	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Keagamaan	Pendidikan Keagamaan	Pendidikan Keagamaan	Pendidikan Keagamaan	Dakwah dan Media
12	HJ.Salfiah, SE, M.Pd	19690310 200501 2 005	Pembina, IV/a	Widyaiswara Ahli Madya	Agenda Etika Publik	Administrasi Publik	Administrasi Publik	Administasi Pendidikan	Admnistrasi Publik
13	Dr. AMRIN HAMID, S.Si., M.Pd.	19801004 200604 1 004	Pembina, IV/c	Widyaiswara Ahli Madya	Matematika	Pengawas, Kepala Madrasah, literasi Numerik, TIK, KTI	Matematika	Matematika	Pendidikan
14	Dra. RAWATI, M.Pd.I.	19681204 200604 2 001	Pembina, IV/b	Widyaiswara Ahli Madya	Rumpun Pendidikan Agama Islam pada Sekolah	Manajemen Pendidikan, Keluarga Sakinah, Moderasi beragama	Syariah, Peradilan Agama	Manajemen Pendidikan Islam	Pendidikan Agama Islam

15	Dr. TRI KARYANTO, S.E..,M.Adm.SDA	19741228 200901 1 006	Penata TK.I, III/d	Widyaiswara Ahli Madya	Agenda Etika Publik, Pelayan Publik, SOP, Tata Persuratan, Keprotokolan	Rumpun Administrasi, Coach	Manajemen Perbangkan	Manajemen Sumber Daya Aparatur	Pendidikan
16	Dr. Drs. Abdurrafiq,M.Pd.I	19690414 200501 1 006	Penata TK.I, III/d	Widyaiswara Ahli Madya	Pendidikan Agama Islam Pada Madrasah	Penguatan Moderasi beragama, Metologi dan model-Model Pembelajaran	Tafsir Hadits	Manajemen Pendidikan Islam	Pendidikan
17	M. Khidir, SS. M.Pd	19720709 200312 1 002	Penata TK.I, III/d	Widyaiswara Ahli Muda	Rumpun Bahasa Arab	Moderasi Beragama	Bahasa Arab	Manajemen Pendidikan	
18	Dr.H. A. ALI IMRAN SHADIQ, S.AP., M.Adm.SDA	19830323 200312 1 002	Penata Muda TK.I, III/b	Widyaiswara Ahli Muda	Rumpun Administrasi	Professional Coach	Administrasi Publik	Administrasi Publik	Administrasi Publik
19	A. HASAN BASRI, S.E., M.Adm.SDA	19841023 200912 1 008	Penata Muda TK.I, III/b	Widyaiswara Ahli Pertama	Perpustakaan	Moderasi Beragama	Ekonomi Manajemen	Manejemen Sumber Daya Aparatur	Administrasi Publik
20	Nur Wafia Nur.,M.Pd	19901102 201903 2 002	Penata Muda TK.I, III/b	Widyaiswara Ahli Pertama	Bimbingan Konseling	TIK, Media Pembelajaran Berbasis TIK, Video Content Creator	Bimbingan dan Konseling	Bimbingan dan Konseling	Pendidikan Konseling
21	Theovani NS Hutagaol, M.Pd	19920202 202012 2 017	Penata Muda TK.I, III/b	Widyaiswara Ahli Pertama	Bimbingan Konseling	TIK, Videografi, Komunikasi (Public Speaking), Komunikasi (Publik Relations)	Komunikasi (Publik Relation)	Bimbingan dan Konseling	Pendidikan Konseling

Sumber: Kepegawaian Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan Tabel 1 kepegawaian Balai Diklat Keagamaan Makassar, terdapat komposisi yang signifikan antara widyaiswara dengan latar belakang pendidikan S2 dan S3. Dari total 21 orang, mayoritas telah menempuh jenjang S3 (Doktor) sebanyak 14 orang, sementara 7 orang lainnya berkualifikasi S2 (Magister). Tenaga fungsional ini didominasi oleh jabatan Widyaiswara Ahli Madya sebanyak 16 orang, diikuti oleh Widyaiswara Ahli Muda 2 orang dan Widyaiswara Ahli Pertama 3 orang. Latar belakang pendidikan mereka sangat linier dengan rumpun tugasnya, mencakup bidang Manajemen Pendidikan Islam, Administrasi Publik, hingga Pendidikan Bahasa yang mendukung penguatan kompetensi aparatur di lingkungan kementerian.

Kekuatan kompetensi para Widyaiswara ini tercermin dari keberagaman spesialisasi yang mereka miliki. Beberapa spesialisasi utama meliputi Rumpun Keagamaan, Rumpun Pendidikan (Kurikulum dan Penelitian), Rumpun Bahasa (Indonesia, Arab, dan Inggris), serta Rumpun Administrasi dan Manajemen. Selain spesialisasi utama, mereka juga memiliki keahlian spesifik seperti Agenda Antikorupsi, Moderasi Beragama, Hipnoterapi, hingga penguasaan TIK dan media pembelajaran digital. Kombinasi antara jenjang pendidikan tinggi dan spesialisasi yang luas ini memungkinkan balai diklat untuk menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan, mulai dari Diklat Teknis Pendidikan hingga Diklat Kepemimpinan dan Administrasi secara profesional.

Widyaiswara memiliki peran strategis yang kompleks dalam penyelenggaraan pelatihan ASN. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021, tugas jabatan fungsional Widyaiswara adalah melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi ASN. Widyaiswara bukan sekadar pelaksana teknis pelatihan, tetapi representasi negara dalam mentransformasikan arah kebijakan pengembangan ASN ke dalam praktik pembelajaran.

> Melalui widyaiswara, nilai-nilai kebijakan, orientasi perubahan, serta kompetensi yang diharapkan dari ASN diterjemahkan ke dalam materi, metode, dan interaksi pembelajaran. Dengan demikian, kualitas pelatihan ASN sangat ditentukan oleh bagaimana Widyaiswara merancang dan menyampaikan materi pembelajaran, mengelola proses pembelajaran, dan menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan peserta (Merdanugraha et al., 2021; Lembaga Administrasi Negara, 2020).

Eksistensi Widyaiswara telah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan, tercermin dari perubahan landasan hukum yang mengaturnya. Pada periode sebelumnya, fokus utama Widyaiswara diletakkan pada aspek "Dikjartih" (Mendidik, Mengajar, dan Melatih) sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 22 Tahun 2014. Namun, seiring dengan tuntutan transformasi digital dan penyederhanaan birokrasi, pemerintah menetapkan Permenpan RB Nomor 42 Tahun 2021 yang memperluas spektrum tugas Widyaiswara menjadi lebih holistik, mencakup aspek penjaminan mutu dan pengembangan pelatihan yang terintegrasi dengan kinerja organisasi.

Widyaiswara sebagai fasilitator dan motivator memegang peran krusial dalam pelatihan, terutama untuk mendukung transformasi. Kesiapan widyaiswara dalam menyusun bahan ajar, merancang pembelajaran, dan menerapkan metode inovatif sangat menentukan mutu hasil diklat (Hamzah, 2017). Untuk itu, widyaiswara dituntut memiliki kapasitas transformatif yang mencakup kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial yang terintegrasi dengan pemahaman mendalam tentang *Managerial Agility* (Arjita, 2019; Wirda, 2021), sehingga mampu membimbing peserta beradaptasi dengan perubahan yang dinamis dan kompleks.

Widyaiswara kini tidak lagi sekadar pengajar materi, melainkan sosok pemimpin pembelajaran dan pionir inovasi yang mampu menciptakan ekosistem pendidikan adaptif di era Industri 4.0. Dengan menerapkan strategi kepemimpinan transformasional, mereka berperan sebagai agen perubahan yang tidak hanya mampu mengelola kelas secara kondusif dan memotivasi peserta, tetapi juga menumbuhkan jiwa kepemimpinan tangkas bagi para calon pemimpin masa depan demi mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Transformasi ini kemudian diperkuat melalui Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2023, yang mengubah mekanisme kerja jabatan fungsional di Indonesia. Dalam regulasi terbaru ini, Widyaiswara didorong untuk menjadi *agent of change*, agen perubahan yang tidak hanya terfokus pada akumulasi angka kredit administratif, tetapi lebih pada kontribusi nyata

terhadap target kinerja instansi. Hal ini menunjukkan adanya kemauan politik untuk menggeser peran Widyaiswara dari sekadar instruktur teknis menjadi mitra strategis pimpinan instansi dalam membangun manajemen talenta dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Tabel 2
Evolusi Konsep dan Landasan Yuridis Widyaiswara

Aspek Perbandingan	Permenpan RB No. 22 Tahun 2014	Permenpan RB No. 42 Tahun 2021	Permenpan RB No. 1 Tahun 2023
Fokus Utama	Dikjartih PNS, Evaluasi, dan Pengembangan Diklat.	Pelatihan, Pengembangan Pelatihan, Penjaminan Mutu.	Transformasi peran sebagai agen perubahan dan penyelarasan kinerja.
Ruang Lingkup	Lembaga Diklat Pemerintah.	Lembaga Penyelenggara Pelatihan Instansi Pemerintah.	Ekosistem Corporate University dan digitalisasi.
Orientasi Kinerja	Akumulasi angka kredit dari butir kegiatan.	Hasil kerja dan kompetensi jabatan.	Pencapaian ekspektasi pimpinan dan hasil organisasi.

Sumber; permenpan-nomor-22-tahun-2014-tentang-jabfung-widyaiswara

Tabel 2 di atas menunjukkan bagaimana aturan tentang Widyaiswara berubah dari waktu ke waktu. Dulu, pada tahun 2014, tugas Widyaiswara hanya sebatas mengajar dan melatih PNS, dengan penilaian kerja berdasarkan jumlah kegiatan yang dilakukan. Lalu di tahun 2021, tugasnya bertambah luas mencakup pelatihan dan penjaminan mutu, dengan penilaian yang lebih melihat hasil kerja nyata. Dan yang terbaru, di tahun 2023, peran Widyaiswara berubah total menjadi agen perubahan yang harus mampu mendukung digitalisasi dan hasil kinerja organisasi secara langsung. Oleh karena itu, peran Widyaiswara terus berkembang, dari sekadar "pengajar" menjadi sosok yang lebih strategis bagi organisasi.

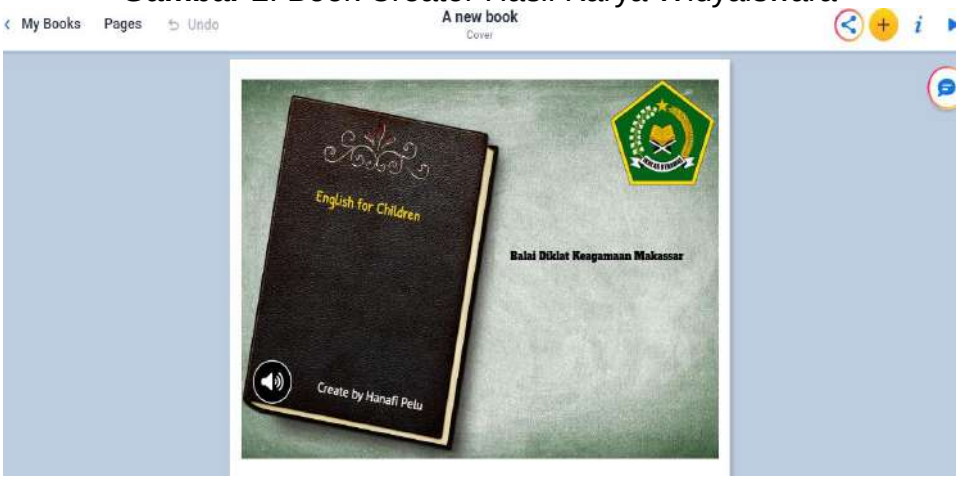
Balai Diklat Keagamaan (BDK) Makassar, sebagai unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia, memiliki peran

penting dalam pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi ASN, khususnya di Kementerian Agama dengan wilayah kerja 3 (tiga) provinsi, yakni: Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat. Dengan wilayah kerja yang luas dan karakteristik peserta pelatihan yang beragam, BDK Makassar dituntut untuk menyelenggarakan pelatihan yang tidak hanya memenuhi standar administratif, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan nyata ASN di lapangan. Dalam praktiknya, pembelajaran di BDK Makassar menunjukkan variasi signifikan dalam penerapan pendekatan pembelajaran yang bermakna dan terintegrasi dengan teknologi digital.

> Sebagian widyaiswara telah mulai memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses pembelajaran, sementara sebagian lainnya masih mengandalkan metode konvensional. Integrasi digitalisasi pembelajaran belum berjalan secara sistematis dan merata, sehingga potensinya untuk memperkuat pembelajaran berbasis Managerial Agility belum optimal (Ma'arif & Prilianti, 2021)

Dalam proses Kediklatan, Widyaiswara mengintegrasikan Teknologi dalam pembelajaran, yakni;

Gambar 1. Book Creator Hasil Karya Widyaiswara



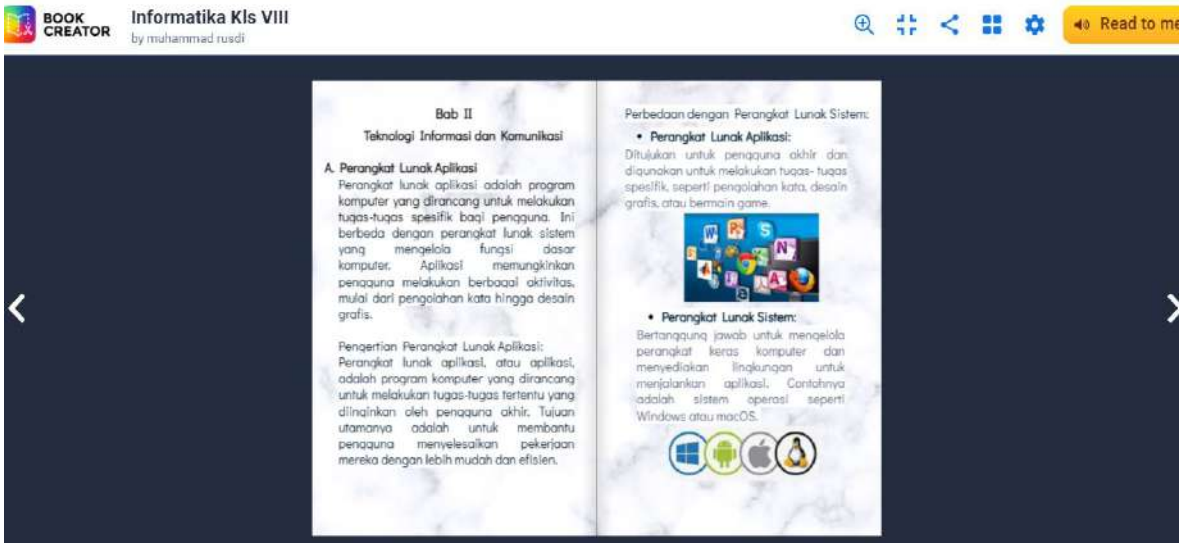
Sumber; https://app.bookcreator.com/books/jlT-3NJ0SA2kscyoNBVxTA/qpXVIUF_Rgui6oNOdGF2Cw

Gambar 1 di atas menampilkan sampul buku digital interaktif berjudul '*English for Children*' yang merupakan hasil karya kreatif dari widyaiswara. Media pembelajaran ini disusun di bawah naungan Balai Diklat Keagamaan Makassar dengan tampilan visual yang elegan, memadukan tekstur kulit klasik pada ilustrasi buku dan latar belakang hijau bertekstur papan tulis. Penggunaan platform Book Creator ini menjadi pembelajaran yang interaktif.

Widyaiswara perlu mengintegrasikan teknologi bukan hanya untuk gaya, tetapi untuk menciptakan ruang belajar yang lebih hidup dan dua arah. Dengan memanfaatkan platform digital yang interaktif, komunikasi searah dapat diubah menjadi kolaborasi aktif yang melibatkan seluruh peserta Diklat secara langsung. Penggunaan teknologi yang tepat akan mempererat interaksi, meningkatkan antusiasme, dan memastikan materi pelatihan terserap lebih efektif di era digital.

Menindaklanjuti hasil pembelajaran dari Widyaiswara dengan mengintegrasikan Teknologi dalam pembelajaran, peserta Diklat membuat hasil pembelajaran berbasis Teknologi, yaitu;

Gambar 2. Book Creator Hasil Karya peserta



Sumber;
https://read.bookcreator.com/uPve0TBt8cTDg2YvRxOXrPG1zLn1/Czea7JROQM6SytzLIpflow/veXjTydMRfiANA0tTJiRQA-right

Gambar 2 di atas menunjukkan bahwa peserta pelatihan telah membuat dan menampilkan hasil karya mereka dengan menggunakan platform Book Creator, sebuah alat berbasis teknologi di mana peserta diklat menuangkan hasil pembelajaran mereka dalam format digital yang menarik.

Penggunaan Book Creator sebagai media hasil pembelajaran merupakan salah satu bentuk penerapan teknologi dalam dunia pendidikan dan pelatihan. Dengan memanfaatkan platform ini, peserta diklat tidak hanya menunjukkan pemahaman terhadap materi, tetapi juga mengembangkan keterampilan literasi digital mereka.

Selain itu, hasil karya Widyaiswara lainnya mengintegrasikan Teknologi dalam Pembelajaran, yaitu;

Gambar 3. Blogspot Hasil Karya Widyaiswara



Sumber; https://uaksena.blogspot.com/2026/03/panduan-lengkap-implementasi.html

Gambar 3 di atas menampilkan hasil karya widyaiswara terkait artikel blog berjudul "Panduan Lengkap Implementasi" yang dipublikasikan melalui platform Blogger oleh seorang widyaiswara. Blog ini merupakan salah satu wujud nyata dari hasil karya widyaiswara dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran.

Pembuatan blog sebagai media pembelajaran mencerminkan kemampuan Widyaiswara dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi di era digital. Melalui blog, materi pembelajaran dapat disajikan secara terstruktur, dilengkapi dengan gambar, tautan, dan referensi pendukung yang memudahkan pembaca dalam memahami isi konten. Hal ini sekaligus menunjukkan komitmen Widyaiswara dalam berinovasi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pembelajaran digital yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja.

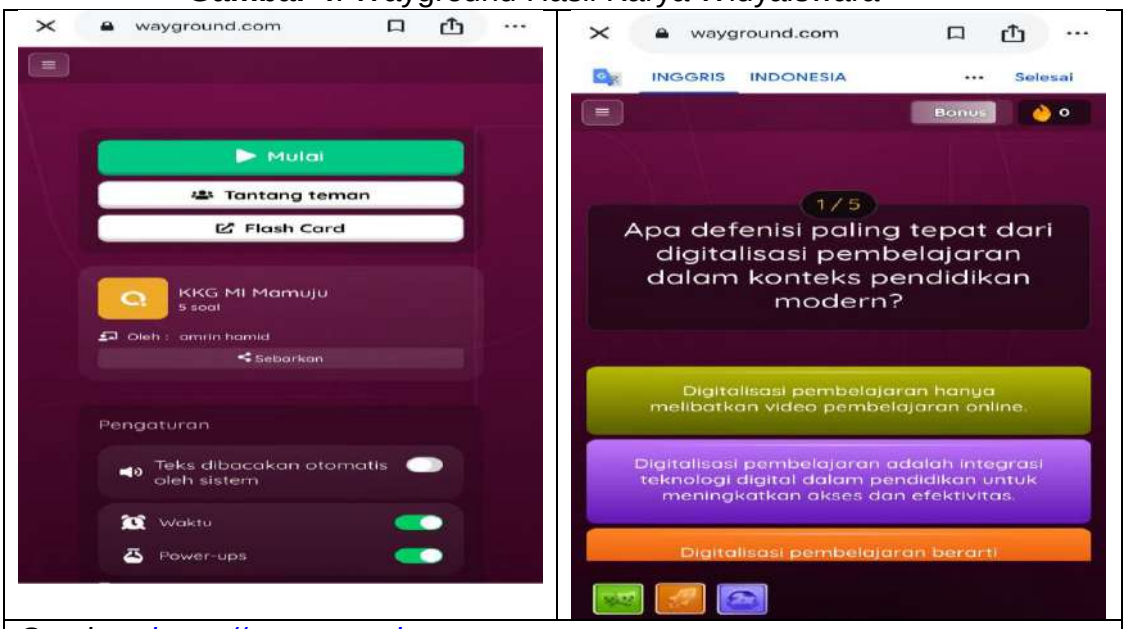
Berdasarkan analisis peneliti terhadap data evaluasi pembelajaran dan hasil Evaluasi Pasca Pelatihan, peneliti menyatakan bahwa kinerja Widyaiswara dan panitia pelatihan tergolong sangat baik, terbukti dari rata-rata penilaian aspek pengetahuan, sikap, keterampilan, penyampaian materi, integrasi teknologi, dan kolaborasi yang konsisten tinggi, namun masih terbuka peluang peningkatan agar transformasi pembelajaran menghasilkan dampak lapangan yang lebih signifikan. Peneliti berpendapat bahwa sumber daya Widyaiswara telah memiliki penguasaan pengetahuan yang sangat baik, tercermin dari tingginya nilai evaluasi pada aspek penyampaian materi dan integrasi teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa secara kognitif, Widyaiswara sudah sangat siap dan kompeten dalam mengelola pembelajaran.

Dari perspektif kebijakan publik, variasi praktik pembelajaran ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan pengembangan ASN dan implementasinya di tingkat pelatihan. Kebijakan yang menekankan penguatan kompetensi adaptif dan digital belum sepenuhnya tercermin dalam praktik pembelajaran yang dilakukan Widyaiswara secara konsisten. Kesenjangan ini perlu dipahami secara mendalam melalui kajian empiris agar kebijakan pelatihan dapat diperbaiki dan disesuaikan dengan kebutuhan nyata ASN. Pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana Widyaiswara merancang dan menyampaikan pembelajaran berbasis Managerial Agility yang terintegrasi dengan digitalisasi, serta bagaimana peserta pelatihan merespons

pendekatan tersebut, menjadi dasar penting untuk merumuskan rekomendasi kebijakan pelatihan ASN yang lebih adaptif dan relevan.

Proses Pelatihan dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Makassar, dalam hal Widyaiswara dan peserta Pelatihan telah mengintegrasikan Manajerial Agility, sebagai berikut;

Gambar 4. Wayground Hasil Karya Widyaiswara

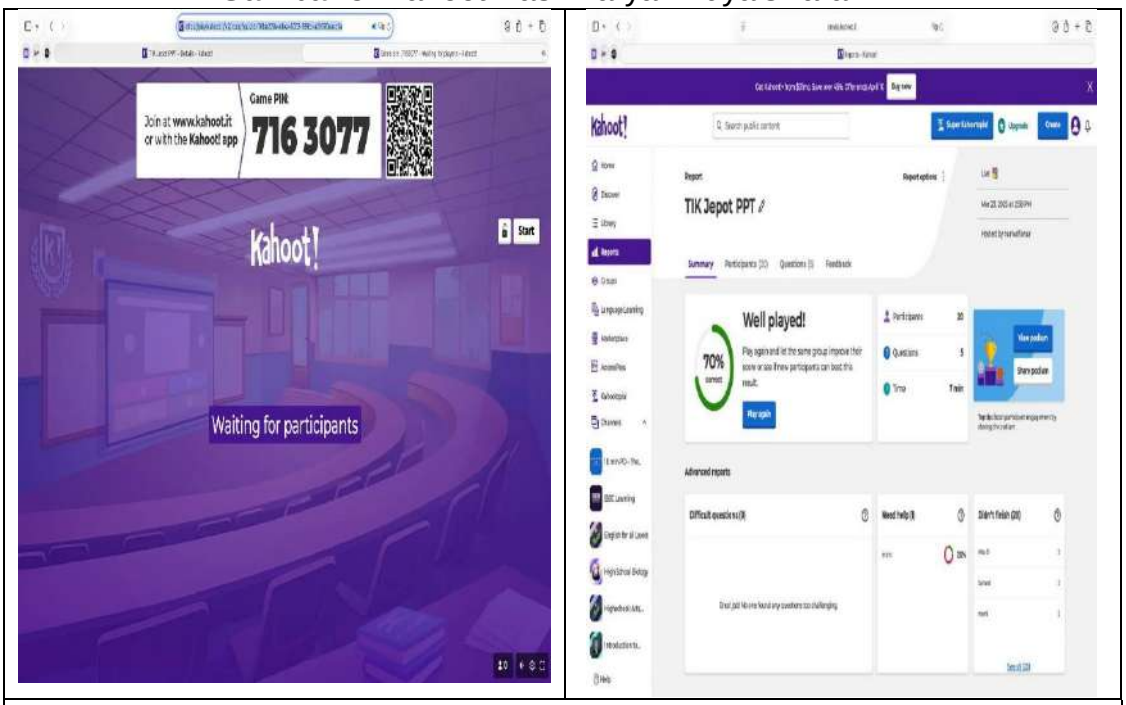


Sumber; https://wayground.com

Gambar 4 di atas merupakan aplikasi yang digunakan oleh Widyaiswara yang menunjukkan bahwa teknologi telah diterapkan oleh Widyaiswara dalam pembelajaran melalui platform interaktif Wayground. Platform ini menunjukkan hasil kerja peserta pelatihan yang diolah menjadi konten digital yang terorganisir dengan baik. Widyaiswara secara fleksibel memanfaatkan fitur evaluasi dan media pembelajaran yang tersedia untuk mendorong keterlibatan serta kerja sama antarpeserta dalam meninjau hasil belajar mereka. Hasilnya, karya masing-masing peserta dapat bertransformasi menjadi sumber belajar

bersama yang dinamis, sehingga kompetensi peserta dapat berkembang lebih efektif dan merata di era digital.

Gambar 5. Kahoot Hasil Karya Widyaiswara



Sumber; https://play.kahoot.it/v2/lobby?quizId=76be228e-dfea-4002-996d-a21670eacc1a

Gambar 5 di atas menunjukkan bahwa Widyaiswara menunjukkan fleksibilitas manajerial (*Managerial Agility)* dengan mengadopsi teknologi digital untuk mengevaluasi hasil karya peserta pelatihan secara interaktif. Melalui platform berbasis gim, proses penilaian ditransformasikan menjadi ruang kolaborasi yang memungkinkan pengajar dan peserta berinteraksi langsung dalam meninjau capaian pembelajaran. Pemanfaatan instrumen digital ini membuktikan bahwa adaptasi teknologi bukan sekadar tren, melainkan strategi operasional untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi evaluasi di era transformasi digital.

Berikut data dari panitia penyelenggara penyusun laporan Pelatihan, pada Aspek yang dinilai, antara lain; Pengetahuan, Sikap, dan Keterampilan, yakni;

Tabel 3. Penilaian Peserta Terhadap Pengajar
Latsar Calon Aparatur Sipil Negeri (LATSAR ASN)
Pengenalan Nilai dan Etika pada Instansi Pemerintah Angkatan XXIV
Tahun 2025 17 Agustus 2025 s/d 20 September 2025

No.	Narasumber	Mata Pelatihan	Aspek yang dinilai		
			Cognitive	Attitude	Skill
1	Dr. Drs. Ilham, M.Si	Dinamika Kelompok	86.41	85	86.3
2	Fitriah, SE,Ak., M.A.P	Evaluasi Program	86.9	86.78	87.09
3	Dr. Sukmah, S,Pd.I.,MA	Pembangunan Bidang Agama	86.67	86.64	86.78
4	Dr. Maulana, S.Sos, M.Pd	Penerapan Fungsi dan Tugas ASN di Tempat Kerja	87.4	87.2	87.7
5	Hj. Milawati, S.Ag, M.Pd.I	Pengarahan Program	86.34	86.22	87.5
6	Dr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm	Pengembangan Sumber Daya Manusia	86.5	87.77	86.5
7	Septian Saputra, S.Kom	Pengenalan Jabatan	86.4	86.9	86.3
8	Dr. Tri Karyanto, SE,M.Adm.SDA	Pengenalan Manajemen Kinerja Organisasi	86.5	86	86.3
9	A.Hasan Basri, SE., M.Adm.SDA	Pengenalan Susunan Organisasi dan Tata Kerja	86.9	86.6	86.5
Panitia BDK Makassar		Pre and Post-Test	87.13	87.94	86.1

Sumber; Laporan Panitia Pelatihan Latsar Calon Aparatur Sipil Negeri (LATSAR ASN) tahun 2025

Tabel 3 di atas menampilkan hasil penilaian peserta terhadap para pengajar (narasumber) dalam Pelatihan Dasar Calon ASN (Latsar) Angkatan XXIV Tahun 2025 yang diselenggarakan pada 17 Agustus sampai 20 September 2025. Ada sembilan narasumber yang menyampaikan berbagai mata pelatihan, seperti Dinamika Kelompok, Evaluasi Program, Pembangunan Bidang Agama, hingga Pengenalan Susunan Organisasi dan Tata Kerja, ditambah penilaian untuk kegiatan Pre-test dan Post-test oleh Panitia BDK Makassar. Setiap narasumber

dinilai dari tiga aspek, yaitu Cognitive (pengetahuan), Attitude (sikap), dan Skill (keterampilan), dengan nilai yang secara keseluruhan berada pada rentang 85 hingga 87,94, menunjukkan bahwa kualitas pengajaran para widyaiswara dan narasumber dalam pelatihan ini tergolong baik dan konsisten.

Dalam proses pelatihan, terdapat 3 (tiga) aspek penilaian, yaitu pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dilakukan oleh panitia penyelenggara terhadap peserta, widyaiswara terhadap peserta, dan peserta terhadap widyaiswara.

Penilaian Pengetahuan (*Knowledge*) dilakukan untuk mengetahui penguasaan teori dan konsep peserta untuk memastikan standar kompetensi kognitif tercapai. Di era transformasi digital, evaluasi ini dapat dilakukan melalui platform interaktif untuk memantau pemahaman secara langsung sebagai indikator keberhasilan transfer ilmu.

Penilaian Sikap (*Attitude*) dilakukan untuk memantau perilaku, etika, dan integritas peserta selama pelatihan untuk membentuk karakter aparatur yang profesional dan selaras dengan nilai organisasi. Evaluasi ini bersifat menyeluruh, mencakup kedisiplinan peserta, partisipasi aktif dalam pembelajaran, hingga penilaian balik terhadap profesionalisme Widyaiswara.

Penilaian Keterampilan (*Skill*) bertujuan untuk mengetahui kemampuan peserta dalam menerapkan teori ke dalam praktik atau simulasi kerja yang relevan. Fokus utamanya adalah hasil karya nyata

yang menunjukkan kemahiran teknis guna memastikan kompetensi praktis tersebut dapat langsung diterapkan di unit kerja. Dengan bantuan teknologi, Widyaiswara dapat mengevaluasi proses ini secara transparan dan kolaboratif untuk menjamin ketangkasan operasional peserta di era digital.

Selain itu, penilaian panitia terhadap para widyaiswara pada aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan menunjukkan hasil yang sangat positif dan kompeten secara merata. Secara akumulatif, seluruh pengajar berhasil mencapai skor di atas angka 85, dengan capaian tertinggi pada aspek pengetahuan diraih oleh Dr. Maulana, S. Sos., M.Pd. (87,4), sementara aspek sikap dan keterampilan mendapatkan apresiasi menonjol pada mata pelatihan Pengembangan SDM dan Pengarahan Program. Konsistensi nilai yang tinggi ini mencerminkan bahwa para Widyaiswara tidak hanya menguasai substansi materi secara mendalam, tetapi juga mampu menunjukkan perilaku profesional serta keterampilan instruksional yang efektif dalam mendukung internalisasi nilai-nilai dasar ASN kepada para peserta.

Berdasarkan penjelasan di atas, menurut peneliti, Pelatihan Latsar ASN tahun 2025 telah berhasil mencapai standar kompetensi yang sangat baik. Hal ini tercermin dari adanya sinergi yang kuat antara kualitas instruksional pengajar dan responsivitas para peserta. Melalui mekanisme pengukuran yang komprehensif, terbukti bahwa para Widyaiswara memiliki kompetensi profesional serta pedagogis yang tinggi, di mana

seluruh pengajar secara konsisten memperoleh skor di atas 85 pada aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Keberhasilan transformasi nilai-nilai dasar ASN tersebut kemudian berdampak positif pada capaian peserta yang tidak hanya unggul dalam penguasaan teoretis melalui evaluasi akademik, tetapi juga menunjukkan penguatan karakter serta kesiapan teknis yang signifikan. Oleh karena itu, model pelatihan ini dapat dinilai sangat efektif dalam mencetak aparatur negara yang profesional, berintegritas, dan siap untuk memberikan kontribusi nyata di instansi pemerintah masing-masing.

Sedangkan Aspek lain yang dinilai, yaitu; Penyampain Materi, Integrasi Teknologi, dan Kolaborasi WI dan Peserta, sebagai berikut;

Tabel 4 Penilaian Peserta Terhadap Pengajar
Latsar Calon Aparatur Sipil Negeri (LATSAR ASN)
Pengenalan Nilai dan Etika pada Instansi Pemerintah Angkatan XXIV
Tahun 2025 17 Agustus 2025 s/d 20 September 2025

No.	Narasumber	Mata Pelatihan	Aspek yang dinilai		
			Penyampain Materi	Integrasi Teknologi	Kolaborasi WI dan Peserta
1	Dr. Drs. ILHAM, M.Si	Dinamika Kelompok	85.3	86.9	86.7
2	FITRIAH, SE,Ak., M.A.P	Evaluasi Program	85.31	86.9	85.63
3	Dr. SUKMAH, S,Pd.I.,MA	Pembangunan Bidang Agama	85.11	85.83	85.28
4	DR. MAULANA, S.Sos, M.Pd	Penerapan Fungsi dan Tugas ASN di Tempat Kerja	86.2	86.2	86.9
5	Hj. MILAWATI, S.Ag, M.Pd.I	Pengarahan Program	85.94	87.16	86.41
6	Dr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm	Pengembangan Sumber Daya Manusia	87.9	86.1	86.55
7	SEPTIAN SAPUTRA, S.Kom	Pengenalan Jabatan	86.6	86.7	87.64
8	DR. TRI KARYANTO, S.E.,M.Adm.SDA	Pengenalan Manajemen Kinerja Organisasi	86.5	86.6	86.4
9	A.HASAN BASRI, SE., M.Adm.SDA	Pengenalan Susunan Organisasi dan Tata Kerja	86.8	86	86.1
Panitia BDK Makassar		Pre and Post-Test	87.84	86.9	87.03

Sumber; Laporan Panitia Pelatihan Latsar Calon Aparatur Sipil Negeri (LATSAR ASN) tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4 hasil evaluasi narasumber di atas, maka berikut penjelasan mengenai mekanisme pengukuran yang dilakukan oleh panitia terhadap kinerja Widyaiswara berdasarkan data laporan;

Pada aspek penyampaian materi, panitia mengukur aspek penyampaian materi untuk mengevaluasi sejauh mana narasumber mampu mentransformasikan substansi mata pelatihan kepada peserta secara efektif. Instrumen penilaian ini berfokus pada kejelasan artikulasi, kedalaman penguasaan materi, serta sistematika pemaparan yang dibawakan oleh para pengajar seperti dalam mata pelatihan Dinamika Kelompok hingga Pengembangan SDM. Berdasarkan hasil evaluasi, seluruh Widyaiswara berhasil melampaui standar kompetensi minimal dengan skor di atas 85, di mana Dr. Erna Irawati, S. Sos., M.Pol.Adm., mencatatkan nilai tertinggi sebesar 87,9 pada aspek ini.

Penilaian pada aspek integrasi teknologi dilakukan untuk meninjau kecakapan widyaiswara dalam memanfaatkan perangkat digital dan media pembelajaran modern selama proses instruksional. Mekanisme ini sangat relevan mengingat pelatihan dilaksanakan pada tahun 2025 yang menuntut adaptasi teknologi tinggi, seperti penggunaan platform interaktif dalam simulasi atau presentasi materi. Data menunjukkan bahwa panitia memberikan apresiasi yang signifikan pada aspek ini, dengan capaian tertinggi diraih oleh Hj. Milawati, S. Ag, M.Pd. I sebesar 87,16, yang mencerminkan keberhasilan pengajar dalam menciptakan ekosistem pembelajaran digital yang dinamis.

Penilaian pada aspek kolaborasi antara widyaiswara (WI) dan peserta diukur melalui observasi keterlibatan dua arah dan kualitas interaksi selama sesi pelatihan berlangsung. Panitia menilai sejauh mana pengajar mampu membangun komunikasi yang inklusif, memfasilitasi diskusi kelompok, serta mendorong partisipasi aktif peserta dalam memecahkan studi kasus terkait tugas ASN. Hasil pengukuran menunjukkan tingkat kohesivitas yang sangat baik, di mana Septian Saputra, S. Kom., memperoleh skor tertinggi sebesar 87,64 pada mata pelatihan Pengenalan Jabatan, menandakan terciptanya lingkungan belajar yang partisipatif dan komunikatif.

Relevansi antara hasil evaluasi narasumber dengan manajerial Agility terlihat jelas pada kemampuan pengajar dalam mentransformasikan konsep abstrak menjadi keterampilan praktis yang mendukung kelincahan di tempat kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh skor tinggi Dr. Maulana pada aspek pengetahuan dan keterampilan. Dengan rata-rata keseluruhan penilaian sebesar 86,2 yang dikategorikan "Sangat Baik", kinerja ini mencerminkan keberhasilan dalam mencetak aparatur yang tangkas melalui proses transfer ilmu yang efektif. Selain itu, skor tinggi pada aspek sikap yang diraih Dr. Erna Irawati menjadi elemen krusial dalam membangun hubungan baik dan stabilitas emosi, yang pada gilirannya menciptakan suasana kondusif bagi pertumbuhan kelincahan belajar (*learning agility*) para peserta. Keberhasilan Widyaiswara di BDK Makassar dalam memposisikan diri sebagai teladan nilai BerAKHLAK ini

memperkuat fondasi manajerial Agility dengan memastikan SDM memiliki kematangan berpikir dan integritas yang diperlukan untuk menghadapi dinamika organisasi.

Lebih lanjut, Pelaksanaan Evaluasi Pasca Pelatihan (EPP) di lingkungan Kementerian Agama juga menjadi bagian dari komitmen terhadap prinsip manajemen sumber daya manusia berbasis kinerja dan akuntabilitas dengan membagikan instrumen kepada Alumni Pelatihan untuk mendapatkan respons terhadap pelatihan yang telah diikutinya sebagai bahan untuk pelaksanaan pelatihan berikutnya.

Selain itu, hasil evaluasi diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan dalam penyempurnaan program pelatihan, perencanaan pengembangan kompetensi ASN, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan menguatkan Managerial Agility ASN melalui peran Widyaiswara sebagai agen perubahan di era VUCA (*Volatility*/perubahan, *Uncertainty*/ketidakpastian, *Complexity*/kerumitan, *Ambiguity/*ketidakjelasan).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, permasalahan pada penelitian ini adalah: *Bagaimana kapasitas transformasi widyaiswara dalam menerapkan pembelajaran berbasis Managerial Agility pada pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Makassar?*

C. Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kapasitas transformasi widyaiswara dalam pembelajaran berbasis Managerial Agility pada pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah;

1. Manfaat Praktis
    a. Bagi widyaiswara, penelitian ini menjadi rujukan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan yang mengedepankan kelincahan manajerial (*Managerial Agility*) serta memaksimalkan penggunaan teknologi dalam mengajar.
    b. Bagi Peserta Pelatihan (ASN): Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya kemampuan adaptif, kolaboratif, dan penguasaan teknologi dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai aparatur negara.
    c. Bagi BDK Makassar: Penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan dan desain pelatihan yang lebih responsif terhadap perubahan, sekaligus menjadi rujukan dalam menyusun kurikulum pelatihan yang mengintegrasikan kompetensi manajerial dan digital.

2. Manfaat Akademis

a. Penelitian ini memperkaya literatur manajemen pendidikan ASN di Indonesia melalui integrasi konsep Managerial Agility dan digitalisasi yang masih terbatas, khususnya di lingkungan Balai Diklat Keagamaan Makassar.

b. Penelitian ini berkontribusi pada bidang manajemen SDM sektor publik dan teknologi pendidikan dengan memposisikan Widyaiswara sebagai agen perubahan serta inovator pembelajaran. Selain itu, hasil studi ini memperkaya wacana kepemimpinan transformatif dalam mengelola inovasi pendidikan agar tetap relevan dan efektif di tengah arus transformasi digital yang cepat.