

Peran Widyaiswara dalam Implementasi Pembelajaran Terintegrasi *Coaching, Mentoring* dan *Counseling* di Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Herru Widiatmanti^{a,1,*},^a Kementerian Keuangan, BPPK, Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial, Jl. Purnawarman No.99, Jakarta Selatan 12110.¹ herruwidiatmanti@gmail.com;

* corresponding author

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

22 Desember 2023

Revised:

18 Januari 2024

Accepted:

18 Januari 2024

Penelitian ini menganalisis peran Widyaiswara dalam pelaksanaan pembelajaran terintegrasi di Kementerian Keuangan Republik Indonesia dengan model pendekatan *Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation* (ADDIE). Tujuannya adalah menjadikan pelatihan *Coaching, Mentoring, dan Counseling* (CMC) sebagai model pembelajaran terintegrasi di tingkat antar instansi yang berdampak nasional. Penelitian kualitatif dilakukan melalui studi kasus program pelatihan CMC, dengan wawancara terhadap enam informan kunci dan tiga kelompok diskusi terfokus dengan 41 peserta antara lain Widyaiswara, pengelola pembelajaran, dan alumni pelatihan. Aplikasi NVIVO versi 10 digunakan untuk analisis data. Untuk memastikan validitas, reliabilitas dan transferabilitas, hasil penelitian direview dan diuji oleh para ahli. Temuannya mengungkap peran penting Widyaiswara dalam tahapan ADDIE, yaitu sebagai konsultan pembelajaran, perancang, pengembang, fasilitator, *coach*, mentor, dan evaluator yang menjamin kualitas pembelajaran. Kajian ini juga mensintesis peran Widyaiswara, unit pengelola pembelajaran, unit pengguna, dan sekretaris Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Rekomendasinya antara lain menumbuhkan komitmen kepemimpinan, mensertifikasi kompetensi Widyaiswara di bidang CMC, dan memotivasi widyaiswara untuk berperan dalam transformasi pembelajaran. Pedoman yang jelas mengenai *Learning Organization*, pembelajaran terintegrasi, dan pengelolaan pengetahuan harus dihasilkan dari strategi *Corporate University* yang diterapkan. Tantangan yang ada dalam pelaksanaan pembelajaran terintegrasi antarinstansi, seperti perbedaan budaya kerja dan keberagaman tugas, ditambah belum adanya pedoman standar pembelajaran terintegrasi secara nasional, berpotensi menimbulkan permasalahan administratif di Kementerian/Lembaga. Untuk mengatasi tantangan tersebut, disarankan untuk menetapkan peraturan pedoman pembelajaran terintegrasi nasional, meningkatkan kompetensi Widyaiswara sebagai *coach* dan mentor, dan mengoptimalkan keterlibatan Widyaiswara sebagai konsultan pembelajaran.

This study analyzes the role of Widyaiswara in implementing integrated learning at the Ministry of Finance using the Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation (ADDIE) approach model. The aim is to establish the Coaching, Mentoring, and Counselling (CMC) training as a model for integrated learning at the inter-agency level, with national impact. Qualitative research is conducted through a case study of the CMC training program, involving interviews with six key informants and three focus group discussions with 41 participants, including Widyaiswara, learning managers, and training alumni. The NVIVO10 application is used for data analysis, ensuring validity, reliability and transferability, reviewed and tested by experts. The findings reveal Widyaiswara's vital role in the ADDIE stages, functioning as learning consultants, designers, developers, facilitators, coaches, mentors, and evaluators, ensuring learning quality. The study also synthesizes the roles of Widyaiswara, learning management units, user agencies, and secretary of the ministries/government agencies/local governments. Recommendations include fostering leadership commitment, certifying Widyaiswara's competency in CMC, and motivating them to excel in their roles within the transformational learning. The implemented corporate university strategy should result in clear guidelines on Learning Organizations, integrated learning, and knowledge management. Challenges lie in implementing integrated learning between agencies, such as differing work cultures and task diversity, compounded by the absence of national integrated learning standard guidelines, leading to potential administrative problems in Ministries/Institutions. To address these challenges, it is advised to establish regulations for national integrated learning guidelines, enhance Widyaiswara's competence as coaches and mentors, and optimize their involvement as learning consultants.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.**Kata Kunci:** peran widyaiswara; pembelajaran terintegrasi; *coaching, mentoring* dan *counseling* (CMC)**Keywords:** *widyaiswara's role; integrated learning; coaching, mentoring and counseling* (CMC)

1. Pendahuluan

Pada medio Tahun 2023, terdapat lebih dari 5.880 hasil penelitian di mesin pencarian *google cendekia* dalam kurun waktu 2019 sampai dengan 2023 dengan kata kunci pencarian “peran widyaiswara”. Apabila

menggunakan kata kunci pencarian “pembelajaran terintegrasi” terdapat 26.600 artikel. Dengan kata kunci, “*coaching, mentoring dan counseling*” ditemukan sekitar 15.800 tulisan, sedangkan dengan kata kunci pencarian “*corporate university*” terdapat 136.000 penelitian. Sejak maraknya istilah “*Corporate University (Corpu)*” di lembaga pemerintahan, dari sekian banyak penelitian dan artikel belum ditemukan penelitian yang membahas tentang bagaimana peran widyaiswara dalam *learning value chain* dalam proses *Analysis, Design, Development, Implementation dan Evaluation (ADDIE)* pada implementasi pembelajaran terintegrasi pada suatu unit organisasi pemerintah sehingga menjadi jelas dan terang apa saja tantangan dan kesempatan untuk mencapai tujuan strategi *Corpu* tersebut. Selain itu yang sangat menarik adalah belum ada yang meneliti pelatihan *Coaching, Mentoring dan Counseling (CMC)* dengan model pembelajaran terintegrasi dengan ruang lingkup antarinstansi di Indonesia, yang cukup kompleks dan tidak mudah penerapannya.

Penelitian kuantitatif dari Basalamah (2022) tentang peran widyaiswara dalam Kementerian Keuangan (Kemenkeu) *Corpu* menunjukkan bahwa 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. Penelitian tersebut baru menjelaskan apa yang telah dan belum dilakukan oleh Widyaiswara dalam konteks *Corpu* disertai alasannya. Dalam penelitian tersebut, belum menjelaskan apa yang dilakukan oleh widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi. Hal inilah yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian kualitatif yang lebih mendalam terkait bagaimana peran widyaiswara dalam proses implementasi pembelajaran terintegrasi Kemenkeu *Corpu* di Kementerian Keuangan pada pelatihan CMC.

Sejalan dengan pendapat Ortenblad (2004), pada saat ini banyak organisasi yang ingin menerapkan gagasan organisasi pembelajar (*Learning Organization/LO*) melalui strategi *Corpu*, akan tetapi belum jelas bagaimana implementasinya. Dalam penelitian Ortenblad (2004) banyak organisasi yang berambisi untuk menjadi LO dan beberapa mungkin benar-benar mendapat manfaat dari melakukannya, namun banyak juga organisasi hanya memiliki gagasan yang kabur tentang apa artinya menjadi LO. Rademakers (2012) juga berpendapat bahwa di tengah meningkatnya kebutuhan atas *Corpu*, diperlukan lebih banyak penelitian untuk memperoleh wawasan yang lebih luas tentang cara kerja *Corpu*. Penelitian berbasis kasus dan penelitian komparatif antar negara tampaknya merupakan pendekatan yang sesuai untuk menerangkan area yang relatif baru ini baik dalam teori maupun praktik organisasi.

Dalam dua dekade terakhir, *Corpu* hadir seiring fenomena *knowledge worker* dan *learning organization* sebagai strategi yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mendidik dan mengembangkan potensi seluruh pegawai guna menumbuhkan pembelajaran, pengetahuan, kebijaksanaan (*wisdom*) dari individu dan organisasi (Allen, 2002; Grenzer, 2006; Meister, 1998). Chin *et al* (2019) meneliti bahwa partisipasi karyawan dalam pelatihan/pendidikan *Corpu* secara signifikan memengaruhi inovasi karyawan dan hal itu meningkatkan komitmen normatif mereka terhadap organisasi. Penelitian ini memungkinkan pembuat kebijakan dan pemangku kepentingan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang isu-isu yang relevan (Chin *et al*, 2019). Mengutip pendapat Rademakers (2017), bahwa strategi perusahaan/organisasi harus diimplementasikan sebagai proses pembelajaran berkelanjutan untuk beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal. Sistem *Corpu* dan kemampuan yang dibutuhkan dari para pemimpinnya juga merupakan area yang harus diperhatikan (Rademakers, 2012). Hal itu sejalan dengan penelitian Gandarilla (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki nilai atribut tertinggi yang secara efektif dapat memprediksi hasil di lingkungan *Corpu*.

Sejalan dengan fenomena tersebut, di Indonesia untuk menjadikan Aparatur Sipil Negara (ASN) lebih profesional dan memiliki karakter yang Ber-AKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif), diperlukan strategi pengembangan kapasitas pegawai yang tepat. Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam sebuah sambutan tertulis juga menyampaikan bahwa prioritas pembangunan yang menekankan pada pembangunan SDM saat ini perlu disikapi oleh lembaga pelatihan dengan menyuguhkan program-program pengembangan kompetensi secara terpadu yang akan memberikan kontribusi terhadap tercapainya target pembangunan di segala bidang. Lebih lanjut disampaikan bahwa data menjadi penting untuk menjelaskan kontribusi pelatihan terhadap target pembangunan tersebut (Suryanto, 2022).

Melengkapi strategi menyeluruh tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) telah menerbitkan peraturan Menteri PANRB nomor 1 Tahun

2023 tentang Jabatan Fungsional yang mengkodifikasikan fungsi widyaiswara sebagai elemen penting dalam peningkatan kompetensi ASN. Salah satu tanggung jawab utama widyaiswara antara lain: memastikan tercapainya capaian pembelajaran, membuat model evaluasi untuk program pelatihan, merumuskan model penjaminan mutu dan standar pelatihan, memberikan bantuan dan konsultasi untuk pembelajaran terintegrasi, memberikan pembinaan ahli dalam konteks antar lembaga, dan mengembangkan sistem dan model pelatihan. Melengkapi ketentuan tersebut, untuk meningkatkan kapabilitas pejabat fungsional widyaiswara diperlukan perluasan peran pejabat fungsional widyaiswara dalam pengembangan kompetensi ASN melalui pembelajaran di tempat kerja dengan terbitnya Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2021 tentang Peran Jabatan Fungsional Widyaiswara pada Pembelajaran di Tempat Kerja. Untuk membuktikan hal ini dapat diimplementasikan perlu dilakukan kajian.

Implementasi kebijakan nasional di bidang pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) di Kementerian Keuangan, dilaksanakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai motor penggerak pengembangan SDM di Kementerian Keuangan. Sejak tahun 2015 BPPK sudah mulai memperkenalkan Kementerian Keuangan *Corporate University* (Kemenkeu *Corpu*). Tujuannya adalah mewujudkan LO di Kemenkeu melalui strategi *Corpu* dengan menerbitkan Keputusan Kepala BPPK Nomor Kep-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kemenkeu *Corpu*. Melengkapi peraturan tersebut, diterbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kemenkeu *Corpu*, yang diikuti dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Agak tertinggal, baru diterbitkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi *Learning Organization* di Lingkungan Kementerian Keuangan. Setelah itu yang terbaru diterbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350/KMK.011/2022 tentang Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan, dalam rangka mendorong penerapan pembelajaran terintegrasi yang merupakan cara belajar terkini dalam strategi *Corpu* tersebut.

Pembelajaran terintegrasi sebagai suatu pembelajaran tidak membatasi belajar hanya dalam kelas-kelas pelatihan saja, tetapi lebih luas, sehingga belajar juga meliputi pembelajaran mandiri dan pembelajaran di tempat kerja. Hal itu sejalan dengan pendapat Viltard *et al* (2018) bahwa pelatihan perusahaan tidak bisa dikembangkan di tempat-tempat atau cara-cara tradisional lagi. Pertumbuhan karyawan dapat dibantu dalam mengejar tujuan kinerja organisasi melalui penggunaan proses pembelajaran yang terintegrasi, terfokus dan berkelanjutan. Keputusan Kepala BPPK Nomor 140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University* menyatakan bahwa paduan antara budaya belajar yang kuat (*passionate learning*) dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan cara yang ampuh untuk memperkuat kegemaran akan perolehan pengetahuan. *Coaching*, *mentorship*, umpan balik, *community of practice* (CoP), proyek dan penugasan, *action learning*, *problem solving*, *on-the-job-training*, magang, rotasi, gugus tugas dan lain-lain semuanya termasuk dalam pembelajaran yang disampaikan.

Dalam rangka mengimplementasikan pembelajaran terintegrasi sebagai sebuah strategi sekaligus juga memperkuat peran widyaiswara, maka Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial (KM) sejak tahun 2020 telah melakukan analisis, mendesain, mengembangkan, menerapkan dan mengevaluasi pembelajaran terintegrasi 10:20:70 pada pelatihan *Coaching*, *Mentoring* dan *Counseling* (CMC) di Kementerian Keuangan. Diawali dengan pembelajaran terstruktur (*structured learning*) 10; melalui *e-learning* Dasar-Dasar *Coaching*, *Mentoring* dan *Counseling* serta Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ)/Pelatihan *classical Effective CMC*; kemudian pembelajaran dari orang lain (*learning from others*) 20; berupa diskusi kelompok, praktik bersama dengan peserta lainnya, *mentoring* dan *coaching* serta pemberian *feedback* dari pengajar di dalam kelas PJJ CMC dan diakhiri dengan pembelajaran di tempat kerja 70 atau *Action Learning* berupa penugasan mempraktikkan CMC kepada para staf di tempat kerja masing-masing.

Implementasi peranan widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi pada Pelatihan CMC yang dipilih dalam penelitian ini, karena pengembangan budaya CMC sebagai salah satu metode pengembangan SDM sangat perlu dilakukan oleh organisasi. Apalagi dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS dan implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, menuntut pelibatan atasan, bawahan dan rekan kerja dalam penilaian kinerja dan perilaku pegawai. Oleh karena itu saat ini hampir semua institusi ramai membicarakan bagaimana membangun budaya CMC di organisasinya. Kemenkeu telah memulainya lebih dari satu dekade namun budaya CMC tersebut belum

masif dan terstruktur. Pada dasarnya terdapat berbagai faktor yang dapat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi, salah satu pendekatannya melalui *coaching*, *mentoring* dan *counseling* kinerja (Buntara dan Widiatmanti, 2022). Hal itu juga diperkuat dengan pendapat bahwa *coaching*, *mentoring* dan konseling karier yang dilakukan menghasilkan tingkat motivasi pegawai yang meningkat dan juga memberikan peran penting dalam membantu meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan keuntungan juga bagi organisasi (Katherin & Bernarto, 2021).

Diperoleh data awal dari hasil evaluasi pembelajaran Pelatihan *Effective CMC* di Pusdiklat KM, yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi *E-Learning* Dasar-Dasar CMC dan PJJ/Pelatihan *Effective CMC*

Jenis Pelatihan	Jumlah Peserta Pelatihan			
	Tahun 2020	Sd Tahun 2021	Sd Tahun 2022	Sd Juni 2023
<i>E-learning</i> Dasar-dasar CMC	1236	9624	11193	13623
Pelatihan Klasikal <i>Effective CMC</i>	48	520	988	1088

Sumber data: Evaluasi Pembelajaran Pusdiklat KM, 2023

Pelatihan CMC telah diimplementasikan di lingkungan Kementerian Keuangan sejak akhir tahun 2020 dan sampai Juni 2023 telah diikuti oleh 1088 peserta. Pelatihan ini termasuk pelatihan yang sukses di Kementerian Keuangan dengan hasil evaluasi penyelenggaraan rata-rata 4,98 dari skala 5 secara keseluruhan dan 9152 ulasan dengan pendapat yang sangat positif. Sedangkan untuk *e-learning* Dasar-dasar CMC sampai dengan medio 2023 telah diikuti oleh 13.623 orang. Selain untuk kebutuhan internal di Kemenkeu, beberapa kementerian/lembaga/daerah (K/L/D) lainnya juga meminta pelatihan ini dapat dilakukan di instansinya. Salah satu K/L/D di luar Kemenkeu yang telah mengikuti pembelajaran terintegrasi *Coaching*, *Mentoring* dan *Counseling* adalah Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Kementerian PPPA) yang juga membutuhkan pelatihan CMC bagi para pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya dan JPT Pratama. Pelatihan ini didesain sesuai kebutuhan Kementerian PPPA (*tailor-made program*) dan juga telah dilakukan evaluasi level 3 model Kirkpatrick.

Gambaran secara lengkap tentang peran widyaiswara dalam memberikan bantuan dan perkonsultasian untuk pembelajaran *Corpu* dalam konteks antar instansi, memberikan pembimbingan, mengembangkan sistem dan model pelatihan, terlibat dalam menyelenggarakan pelatihan hingga melakukan evaluasi dalam pembelajaran terintegrasi, tampaknya tergambar secara lengkap pada pelatihan *Coaching*, *Mentoring* dan *Counseling* (CMC) bagi para pejabat tinggi di Kementerian PPPA. Peran widyaiswara tersebut tergambar dalam *learning value chain* yang merupakan salah satu komponen dari *Learning Organization* Kementerian Keuangan. *Learning Value Chain* adalah serangkaian proses analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi pembelajaran atau dikenal dengan pendekatan ADDIE untuk melaksanakan pembelajaran yang aplikatif, relevan, mudah diakses serta memberikan dampak yang tinggi sejalan dengan kebutuhan organisasi. Model ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*) merupakan pendekatan yang diadopsi oleh Kementerian Keuangan dalam mendesain pembelajaran sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350/KMK.011/2022 tentang Implementasi Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan. Model ADDIE melibatkan peran widyaiswara di dalam *input*, *process* dan *output* pembelajaran. Hal itu sejalan dengan model ADDIE yang dikembangkan oleh Dick dan Carey pada tahun 1949 sebagai konsep interaksional untuk pengembangan tentara Angkatan Darat Amerika Serikat. Menurut Dick dan Carey (1996), ADDIE adalah paradigma penelitian pengembangan program yang lebih logis dan komprehensif dengan introspeksi dan iterasi sebagai perhatian utama model tersebut.

Penerapan pembelajaran terintegrasi antar instansi seperti pelatihan CMC yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan di Kementerian PPPA bukanlah suatu hal yang mudah, sehingga menarik untuk diungkap dalam sebuah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian ini juga untuk merespon tantangan baru peran widyaiswara dalam proses ADDIE pada pembelajaran terintegrasi (*Corpu*) pada Pelatihan *Coaching*, *Mentoring and Counseling* (CMC) di Kementerian Keuangan. Hal itu sejalan dengan penelitian dari Mayombe (2021) yang mengatakan bahwa pendekatan kualitatif cocok untuk menguji fitur model *work integrated learning* (WIL) yang inovatif.

Rumusan masalah penelitian ini terfokus pada dua aspek utama. Pertama, bagaimana peran widyaiswara pada setiap tahap model ADDIE dalam penerapan pembelajaran terintegrasi untuk Pelatihan

CMC di Kementerian Keuangan. Kedua, bagaimana peluang dan tantangan pelatihan CMC yang diimplementasikan di Kementerian Keuangan sebagai model pembelajaran terintegrasi antar instansi.

Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis dan mensintesis peran widaiswara dalam implementasi pembelajaran terintegrasi CMC di Kementerian Keuangan dengan model pendekatan ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*); dan (2) untuk melihat peluang dan tantangan pelatihan CMC sebagai model pembelajaran terintegrasi pada lingkup antar instansi dan berdampak pada tingkat nasional.

Manfaat penelitian ini pada dunia keilmuan, memberikan gambaran praktis peran widaiswara dalam pengembangan desain pembelajaran terintegrasi pada pelatihan *Coaching, Mentoring and Counseling* (CMC) bagi ASN di K/L/D agar menjadi model pembelajaran terintegrasi pada tingkat nasional; dan bagi Kementerian Keuangan untuk pengembangan kebijakan terkait peranan widaiswara dalam pembelajaran terintegrasi antarinstansi sehingga memberikan kontribusi secara nasional tidak hanya di lingkup internal Kementerian Keuangan sendiri namun juga antar-kementerian/lembaga; serta bagi Lembaga Administrasi Negara (LAN) untuk menyiapkan modul dan perangkat pembelajaran terintegrasi *Coaching, Mentoring* dan *Counseling* yang dapat diimplementasikan secara nasional kepada seluruh ASN.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan studi kasus yang diarahkan pada penalaran induktif dan *inquiry* berbasis penemuan. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif tersebut merupakan data primer yang bersumber dari hasil wawancara langsung dan *focus group discussion* (FGD) yang dilakukan terhadap para informan dan narasumber yang terdiri dari beberapa unsur, yaitu berasal dari lokus penelitian, pembuat kebijakan, para widaiswara, para pejabat penyelenggara pelatihan dan unsur lainnya yang berupa kata-kata maupun perbuatan yang dikumpulkan atau dicatat secara terstruktur. Data tersebut terdiri dari verbatim (transkripsi hasil wawancara), pembicaraan-pembicaraan orang atau data lisan dan lain-lain, serta aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh orang sebagai isyarat-isyarat yang disampaikan orang seperti raut muka, *gesture* dan ekspresi fisik lainnya dalam wawancara. Data hasil wawancara berupa rekaman audio dan video, transkripsi berupa verbatim, dan foto-foto disimpan oleh peneliti sebagai bentuk pertanggungjawaban akademik.

Peneliti mengumpulkan informasi yang akuntabel, dengan melakukan wawancara kepada sumber yang dapat dipercaya. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk mengumpulkan data dari para pemangku kepentingan untuk mendapatkan temuan-temuan dan kesimpulan dalam menjawab pertanyaan penelitian (Mayombe, 2021). Diawali dengan peneliti membuat daftar informan yang akan diwawancarai dan daftar peserta FGD. Peneliti menggunakan efek bola salju (*snow balling effect*) untuk mengumpulkan data yang dapat diandalkan, yang kemudian dalam penelitian menemukan informan baru di lapangan berdasarkan rekomendasi dari informan yang ada dari kriteria yang telah diseleksi dengan ketat. Dari efek bola salju tersebut diperoleh data dari enam informan kunci penelitian dari semula direncanakan tiga orang informan kunci. Data juga dikumpulkan dari tiga kelompok diskusi terfokus dengan jumlah 4-1 orang narasumber. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dari para informan yang ditentukan secara *purposive sampling*. Para informan adalah semua pihak yang secara riil dan potensial dianggap mengetahui secara mendalam tentang peran widaiswara dalam pelaksanaan pembelajaran terintegrasi *Effective Coaching, Mentoring and Counseling*. Peneliti memastikan bahwa data yang dikumpulkan dalam penelitian ini valid, reliabel, dan objektif. Upaya yang dilakukan peneliti untuk memastikan keakuratan data dengan melakukan telaah informan. Dalam penelitian ini, data kualitatif dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

Hasil wawancara penelitian ini juga dilakukan pengujian keterkaitan dengan uji *Pearson* yang menunjukkan bahwa dalam penelitian kualitatif ini keenam informan kunci dan narasumber FGD memberikan informasi yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi semuanya dengan nilai *Pearson* > 0,4. Data hasil penelitian dianalisis dengan aplikasi NVIVO versi10 diperoleh hierarki *chart* yang dapat dipastikan bahwa data yang diperoleh menunjukkan ke arah topik penelitian yang dibahas dengan hierarki kata pembelajaran, terintegrasi, kementerian, widaiswara, kompetensi dan seterusnya yang sesuai dengan topik penelitian ini.

Strategi peneliti dalam proses penulisan laporan hasil penelitian dilakukan dengan kerangka kerja *emic* dan *etic*, membuat hubungan antara hasil-hasilnya sendiri dan peneliti lain, membandingkan temuan dengan tinjauan literatur yang dirujuk untuk menarik kesimpulan tentang signifikansi dan deskripsi data, menyusun hasil olah data untuk menjawab peluang dan tantangan apa dari implementasi pembelajaran

terintegrasi CMC di Kementerian Keuangan Republik Indonesia agar dapat diterapkan di Kementerian/Lembaga/Daerah (K/L/D) lainnya. Selain itu peneliti melakukan analisis data secara komprehensif dengan perhatian terhadap setiap detailnya. Untuk memastikan adanya transferabilitas hasil penelitian, maka telah dilakukan *review* dan pengujian oleh para ahli.

3. Hasil dan Pembahasan

Untuk menjawab kedua rumusan masalah dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data hasil wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) dari para Informan/Narasumber yang kredibel seperti disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Wawancara dan FGD dari Informan/Narasumber

Informan	Justifikasi	Hasil yang diperoleh
Sesmen Kementerian PPPA	Pihak yang merasakan peran widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi antar instansi	Informasi tentang pengalaman sebagai instansi pengguna yang merasakan bagaimana peran widyaiswara dalam tahapan proses ADDIE pada pembelajaran terintegrasi CMC. Pendapat bagaimana yang dirasakan oleh instansi pengguna tentang manfaat pembelajaran terintegrasi CMC pada institusinya, perubahan cara kerja/kerjasama tim, kinerja (IKU organisasi) di Kementerian PPPA
Deputi SDM Kemen PANRB	Pembuat Kebijakan tentang peran widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi	Informasi dan pendapat tentang realita dan harapan selaku pihak yang menerbitkan aturan tentang tugas dan fungsi serta peranan widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi dan penilaian kinerja melalui proses pembimbingan dan pendampingan (<i>Coaching, Mentoring</i> dan <i>Counseling</i>) Kinerja dalam PP 30 Tahun 2019 yang diimplementasikan pada pembelajaran terintegrasi CMC
Deputi Pengembangan Kompetensi ASN LAN	Pembuat Kebijakan pembelajaran di tempat kerja dan Pembina Jabfung Widyaiswara	Informasi dan pendapat tentang harapan pembuat kebijakan terkait diterbitkannya aturan tentang pedoman pengembangan kompetensi ASN melalui pembelajaran di tempat kerja dan peran widyaiswara dalam implementasinya
Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kemenkeu	Pembuat Kebijakan Kemenkeu <i>Corpu</i> yang menerapkan pembelajaran terintegrasi di Kemenkeu	Informasi dan pendapat tentang harapan pimpinan di Kemenkeu sebagai pembuat kebijakan terkait diterbitkannya aturan tentang implementasi LO di lingkungan Kemenkeu dan pembelajaran terintegrasi, serta bagaimana ekspektasi pimpinan atas peran widyaiswara
Kepala Pusdiklat Keuangan Umum BPPK	Ketua Tim Pembuatan Kebijakan <i>Learning Organization</i> dan Pedoman Pembelajaran Terintegrasi Kemenkeu	Informasi dan harapan pembuat kebijakan terkait diterbitkannya aturan tentang implementasi LO dan pembelajaran terintegrasi dan bagaimana peran setiap unsur dalam pembelajaran terintegrasi, serta bagaimana apabila diimplementasikan kepada instansi lainnya
Kepala Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial (KM) BPPK	Atasan Pengelola pembelajaran terintegrasi <i>Coaching Mentoring</i> dan <i>Counseling</i> di Kementerian Keuangan	Informasi dan pendapat tentang bagaimana pembelajaran terintegrasi CMC di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial sebagai unit pengelola dan bagaimana apabila diimplementasikan kepada instansi lainnya, tantangan dan peluangnya
Para pegawai Pusdiklat KM yang terlibat dalam proses ADDIE Pelatihan	Orang yang terlibat dalam proses ADDIE dalam pembelajaran terintegrasi CMC di Kementerian Keuangan	Informasi tentang apa yang terjadi selaku pelaksana program pada proses ADDIE PJJ <i>Effective</i> CMC sehingga dapat direplikas/diadopsi untuk K/L/D lainnya dan mengungkapkan pendapatnya tentang apa

Informan	Justifikasi	Hasil yang diperoleh
CMC di Kementerian Keuangan dan K/L/D (Kementerian PPPA)		saja peran widyaiswara dalam setiap tahapan proses ADDIE
Peserta PJJ <i>Effective Coaching, Mentoring and Counseling</i> Kementerian PPPA	Pelaku pembelajaran di tempat kerja dalam lingkup antar instansi yang merasakan secara langsung proses pembelajaran terintegrasi CMC dari Pusdiklat KM BPPK Kemenkeu	Informasi tentang apa yang dirasakan selama pembelajaran terintegrasi CMC, bagaimana yang dilakukan, apa faktor penghambat dan penunjang dalam mengimplementasikan pembelajaran terintegrasi antar instansi dan peran widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi pada pelatihan CMC
Para Widyaiswara pengembang Program Pembelajaran Terintegrasi antar instansi	Pelaku dampak kebijakan pembelajaran di tempat kerja dalam lingkup antar instansi dalam tahapan ADDIE	Indormasi dan pendapat tentang bagaimana yang dilakukan, apa peran mereka dalam setiap tahap ADDIE dan apa saja faktor penghambat dan penunjang pada pelatihan CMC

Sumber: Data Hasil Penelitian yang diolah, 2023

3.1. Peran Widyaiswara pada tahapan ADDIE dalam implementasi pembelajaran terintegrasi Pelatihan CMC di Kemenkeu

Rumusan permasalahan pertama yaitu bagaimana peran widyaiswara pada setiap tahapan ADDIE pada implementasi pembelajaran terintegrasi dalam Pelatihan *Coaching, Mentoring* dan *Counseling* (CMC) di Kementerian Keuangan, dijawab dengan hasil analisis pada setiap tahapan proses ADDIE yaitu bagaimana peran dari widyaiswara, unit pengelola pembelajaran, instansi pengguna dan sekretaris K/L/D dalam proses pembelajaran terintegrasi CMC di Kementerian Keuangan, serta disintesis apa saja yang dilakukan pada setiap tahapan proses tersebut dengan menggunakan kerangka alur pikir yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Kerangka Pikir Untuk Menjelaskan Rumusan Permasalahan Pertama

ADDIE	<i>Analysis</i>	<i>Design</i>	<i>Development</i>	<i>Implementation</i>	<i>Evaluation</i>
Widyaiswara	Apa yang dilakukan dan Bagaimana perannya?	Apa yang dilakukan dan Bagaimana perannya?	Apa yang dilakukan dan Bagaimana perannya?	Apa yang dilakukan dan Bagaimana perannya?	Apa yang dilakukan dan Bagaimana perannya?
Unit Pengelola Pembelajaran					
Instansi/unit lain: K/L/D Sekretaris Kementerian/Lembaga lainnya					

Sumber: Diolah peneliti, 2023

Hasil wawancara terhadap enam *key informan* menunjukkan sangat pentingnya peran widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi dalam proses *learning value chain* di Kemenkeu menggunakan proses ADDIE (*Analysis Design Development Implementation Evaluation*). Hal itu sejalan dengan pendapat Mulyatiningsih (2016), bahwa kerangka pembelajaran *Corpu* ini dapat digunakan untuk penciptaan berbagai macam produk pembelajaran, termasuk namun tidak terbatas pada model, strategi pembelajaran, teknik pembelajaran, media dan bahan ajar. Merujuk pula pada pendapat Gauld dan Miller (2004), bahwa dalam *Corpu* perlu adanya kompetensi antara lain, dapat menetapkan sasaran dan tujuan, dapat melakukan analisis kebutuhan, dan dapat memfasilitasi.

Pada tahap *Analysis* (A), hasil penelitian menunjukkan peran pertama widyaiswara berkaitan dengan jabatannya, yaitu sebagai konsultan pembelajaran. Widyaiswara sebagai perencana/perancang program ditunjuk sebagai pengampu program pelatihan CMC dengan surat tugas dari Pusdiklat KM. Menurut Informan 1, 4, 5, 6 dan hasil FGD, peran menjadi konsultan pembelajaran dilakukan dengan cara membantu instansi pengguna mengidentifikasi gap kompetensi, diikuti dengan kebutuhan pembelajaran dan permasalahan yang terjadi di dalam unit eselon 1 Kemenkeu bersama-sama dengan *Skill Group Owner* (SGO) yaitu Biro SDM Kemenkeu dan Inspektorat Jenderal Kemenkeu. Widyaiswara dibantu oleh pelaksana subbidang Perencanaan dan Pengembangan melakukan pendalaman dan analisis. Pada tahap ini widyaiswara sebagai *coach* melakukan pertemuan formal dan informal, mengumpulkan data analisis kebutuhan pembelajaran, latar belakang kebutuhannya, melakukan verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data Analisis Kebutuhan Pembelajaran, dan menyelaraskan hasil analisis kebutuhan pembelajaran sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai pedoman analisis kebutuhan pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan (Informan 1, 4, 5 dan 6). Apa yang dilakukan widyaiswara pada penelitian ini sejalan dengan pendapat Informan 2 dan Informan 3 seperti yang diamanatkan dalam PerMenPANRB Nomor 42 tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan hak untuk melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi yang berkedudukan di lembaga penyelenggara pelatihan pada Instansi Pemerintah. Merujuk pendapat Mulyatiningsih (2016) bahwa dalam tahap analisis dilakukan analisis informasi yang dikumpulkan merupakan langkah penting dalam menentukan persyaratan apa yang harus dipenuhi.

Pada tahap *Design* (D), hasil wawancara dan FGD seluruh informan dan narasumber menyatakan bahwa widyaiswara berperan sebagai perencana dan perancang program. Widyaiswara bersama dengan subbidang pengembangan pembelajaran menyusun Kerangka Acuan Pembelajaran (KAP) dan perangkat administrasinya. Pada tahap ini widyaiswara sebagai konsultan pembelajaran menggali kebutuhan dan menentukan *leading indicator* untuk evaluasi dampak yang akan dicapai organisasi. Pada tahap perencanaan widyaiswara menyusun standar kompetensi yang akan dicapai, metode pembelajaran yang digunakan yaitu *e-learning* dan pembelajaran di kelas, waktu yang dibutuhkan agar memenuhi standar kompetensi yang akan dicapai, media pembelajarannya yaitu melalui video, pembahasan kasus dan praktik CMC (narasumber FGD, 2023). Model pembelajaran yang akan dilakukan yaitu menggunakan *team teaching*, terdapat *coaching* dan *mentoring* pada saat *action learning* dan menggunakan *Community of Practice* (CoP) untuk mendiskusikan permasalahan belajar dan implementasi pembelajaran serta memperoleh aset intelektual untuk manajemen pengetahuan. Selain itu pada tahap ini juga menentukan level evaluasi yang akan dilakukan. Pada pelatihan CMC ini menurut para narasumber FGD, karena merupakan pelatihan yang sifatnya strategis bagi organisasi maka dilakukan evaluasi sampai dengan level 4 (melihat dampak pembelajaran sampai ke level organisasi). Kegiatan yang dilakukan sesuai hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Suryanto (2020) yang menyatakan bahwa perubahan paradigma dari *Training Andragogy* ke *Learning Heutagogy* atau *Learning and Development* juga sesuai dengan metode pengembangan kompetensi terpadu, dengan membuka metode-metode yang variatif, khususnya untuk pelatihan nonklasikal di tempat kerja, seperti *coaching*, *mentoring*, bimbingan di tempat kerja (*on the job training*), pertukaran pegawai, maupun *community of practice*. Hasil penelitian sedikit berbeda dengan pendapat Mulyatiningsih (2016) bahwa selama tahap desain, penyelenggara pelatihan akan menentukan kebutuhan yang tepat untuk pelatihan tersebut.

Pada tahap *Development* (D), widyaiswara berperan sebagai pengembang pembelajaran bersama-sama dengan tenaga fungsional JF Pengembang Teknologi Pembelajaran (PTP) menyusun materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran dan/atau sebagai mentor dalam pelaksanaan pembelajarannya. Dalam penelitian ini narasumber FGD diperkuat pendapat Informan 3 bahwa pada pembelajaran terintegrasi CMC bersama dengan JF PTP membuat *e-learning* dan materi pembelajaran dengan cara 1) mengumpulkan berbagai referensi untuk *e-learning*, 2) menyusun *story board*, menyusun *script* bersama PTP, 3) membuat bahan ajar, bahan tayang dan *guidelines* untuk pembuatan materi *e-learning* serta 4) menyusun rencana pengembangan dan target waktu bersama JF PTP, 5) dibantu PTP membuat *games* untuk menganalisis materi pada setiap tahap pembelajaran agar peserta tidak bosan dan tujuan pembelajaran tercapai, 6) bersama dengan SGO (para psikolog dari Biro SDM Kemenkeu) membuat materi pembelajaran PJJ. Pada proses pembuatan *e-learning* para narasumber FGD menyatakan widyaiswara melakukan rapat berkali-kali untuk memvalidasi materi *e-learning*, kasus-kasus yang akan

didiskusikan, bahan tayang dan bahan ajar yang akan digunakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyatiningsih (2016) yang menyatakan bahwa fase pengembangan memerlukan pembuatan dan penggabungan konten dan materi fase desain, membuat skenario, menyusun isi materi dan membuat ilustrasi yang diperlukan.

Pada tahap *Implementation* (I), hasil penelitian memunculkan peran widyaiswara berikutnya sebagai *trainer* dan fasilitator. Peran tersebut tercermin antara lain dalam tugas pelaksanaan pelatihan, sebagai *trainer* dan fasilitator, pada saat *e-learning*, widyaiswara menjadi mentor menjawab pertanyaan-pertanyaan para pembelajar (Informan 2, 2023). Narasumber FGD menyatakan dibantu pengelola pembelajaran (*host* dari Pusdiklat KM) bersama Biro SDM Kementerian PPPA berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pembelajaran mulai tahap persiapan dan kegiatan pembelajaran, dengan melakukan rapat persiapan, *workshop* penyamaan persepsi bagi para *coach mentor* di kelas dan juga para *host* yang membantu pelaksanaan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan widyaiswara pada saat di kelas, mengoptimalkan pembelajaran *social learning* dengan memicu diskusi, membahas kasus yang terjadi di unit organisasi para pemelajar dan kemudian mendiskusikan dengan para peserta lain untuk mencari langkah-langkah solusi. Widyaiswara melakukan pemantauan dibantu penyelenggara dan unit pengguna untuk melihat perkembangan pembelajaran selama kelas berlangsung (Narasumber FGD, 2023). Widyaiswara berperan sebagai moderator dan *coach* dalam CoP yang dibentuk oleh pengelola pembelajaran (Pusdiklat KM) untuk memfasilitasi diskusi antar peserta dan mengoptimalkan model pembelajaran *social learning*. Informan 2 dan 4 menyatakan pada saat pembelajaran di tempat kerja berupa *Action Learning*, Widyaiswara berfungsi sebagai *coach* sekaligus mentor yang mendampingi, membimbing dan membantu peserta dalam menentukan *goal* sehingga proses *coaching*, *mentoring* dan *counseling* yang dilakukan oleh peserta benar-benar sejalan dengan pengembangan individu pegawai, peningkatan kompetensi dari peserta CMC serta berdampak pada tujuan organisasinya. Hasil penelitian sesuai dengan Peraturan Kepala LAN No. 8 tentang Peran Widyaiswara pada Pembelajaran Terintegrasi di Tempat Kerja, secara nyata dalam pelatihan CMC ini terbukti telah dijalankan. Aktivitas yang dilakukan widyaiswara lebih luas daripada pendapat dari Mulyatiningsih (2016) yaitu pada tahap ini tugas-tugas yang dilaksanakan meliputi penyampaian materi, penyiapan instrumen/alat, dan perencanaan/evaluasi tindak lanjut jika terjadi kesulitan teknis.

Pada tahap *Evaluation* (E) widyaiswara berperan dalam pelaksanaan penjaminan mutu pembelajaran pada pelatihan CMC. Kegiatan yang dilakukan widyaiswara pada tahap ini adalah memberikan nilai aktivitas di kelas dan nilai *action learning* serta memberikan *feedback* sebagai *coach* pada saat peserta mengumpulkan video *Action Learning*. Widyaiswara secara aktif berperan pada rapat kelulusan pelatihan dan memberikan pendapat. Evaluasi yang dilakukan di Kemenkeu menggunakan model Kirkpatrick level 1 sampai dengan level 4 dilakukan widyaiswara secara aktif bersama dengan subbidang evaluasi pembelajaran. Partisipasi diantaranya dilakukan dengan memberikan masukan dalam perumusan instrumen evaluasi pasca pembelajaran, menindaklanjuti rekomendasi evaluasi, dan menugasi alumni melakukan *knowledge sharing* dan terlibat aktif dalam pelaksanaan *Action Learning*. Widyaiswara terlibat dalam memberikan pendapat dan melakukan validasi dalam instrumen evaluasi. Widyaiswara menyusun instrumen evaluasi bersama subbid evaluasi sesuai dengan *output*, *outcome* dan kebutuhan kompetensi organisasi baik berupa survei, pedoman wawancara dan FGD. Widyaiswara terlibat dalam melakukan *After Action Review* (AAR) dengan mengundang dari para pihak yaitu widyaiswara sebagai pembelajar, peserta sebagai pemelajar, para pengelola SDM unit eselon 1 (atau pada pembelajaran antar instansi adalah Biro SDM Kementerian PPPA) dan 360⁰ dari para peserta yaitu atasan, bawahan dan *peer*. Selain kegiatan tersebut, widyaiswara juga terlibat dalam pembuatan laporan hasil evaluasi. Hasil penelitian ini secara tidak langsung juga sejalan dengan penelitian Paton *et al.* (2017) yang menyatakan jika organisasi berfokus pada penyediaan program untuk mengisi kesenjangan keterampilan SDM, *Corpu* memprioritaskan terjadinya perubahan mendasar pada kompetensi pegawai yang juga dikenal sebagai manajemen perubahan. Penerapan penilaian pada dua tahap pertama akan memberikan rincian tentang penyampaian pelatihan dari awal hingga akhir. Sedangkan level 3 dan 4 akan memberikan data bagaimana pelatihan benar-benar mengubah perilaku masyarakat dan bagaimana korporasi menerapkan pengetahuan tersebut (Ritonga *et al.*, 2019).

Hasil penelitian ini juga mengungkap peranan Unit Pengelola Pembelajaran Terintegrasi, yaitu unit di lingkungan Kementerian Keuangan yang melaksanakan tugas dan fungsi penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara, mengkoordinasikan dan melaksanakan

penyiapan pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan mengkoordinasikan kebutuhan organisasi atas pembelajaran terintegrasi yang bersifat strategis dan *mandatory* di lingkungan Kementerian Keuangan. Di Kemenkeu belum ada Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi sehingga peran tersebut dioptimalkan oleh Widyaiswara dibantu pelaksana di bidang Perencanaan dan Pengembangan Pembelajaran pada Unit Pengelola Pembelajaran Terintegrasi di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial. Unit Pengelola Pembelajaran Terintegrasi dalam pelatihan CMC mempunyai peran: 1) menyiapkan penugasan widyaiswara sebagai pengampu program CMC dengan menunjuk Widyaiswara yang memiliki sertifikasi sebagai *Professional Coach* dan *Executive Coach* di Pusdiklat KM; 2) mengkoordinasikan analisis kebutuhan, desain, dan pengembangan materi pembelajaran CMC bersama widyaiswara pengampu program; 3) menjalankan peran sebagai konsultan pembelajaran (*learning consultant*) bagi kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan oleh Unit Pengguna Pembelajaran Terintegrasi bersama-sama dengan widyaiswara pengampu program CMC; 4) mendesain Kerangka Acuan Program (kurikulum) pembelajaran CMC untuk *e-learning* dan pembelajaran jarak jauh (PJJ) maupun pelatihan *Effective CMC*; 5) mengembangkan dan menyediakan fasilitas pembelajaran serta akses materi pembelajaran yang diperlukan, membantu widyaiswara dan *Skill Group Owner* (SGO) menyiapkan materi dan mengkoordinasikan dengan tenaga fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran (PTP) dalam membuat materi *e-learning*; 6) menerbitkan surat keterangan pembelajaran bagi peserta pembelajaran terintegrasi CMC yang diselenggarakan oleh Unit Pengguna Pembelajaran Terintegrasi dan/atau Unit Pengelola Pembelajaran Terintegrasi; 7) melaksanakan pembelajaran terintegrasi mendampingi widyaiswara sebagai penyelenggara pembelajaran termasuk administrasi penyelenggaraannya; 8) melakukan surat menyurat dalam penugasan peserta pembelajaran CMC dengan pengelola SDM/ sekretariat kementerian/ sekretaris jenderal; 9) melakukan monitoring kegiatan pembelajaran bersama-sama dengan widyaiswara dalam implementasi pembelajaran di tempat kerja dengan membuat sarana monitoring melalui *WhatsApp Group* dan *Google Classroom*; 10) melakukan evaluasi level 1, level 2 setelah pembelajaran berlangsung dengan menggunakan evaluasi model *Kirkpatrick* sesuai Peraturan Kepala BPPK Nomor Per-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan, dan melakukan evaluasi pasca pembelajaran terkait implementasi 3 bulan setelah pembelajaran selesai dan evaluasi dampak pembelajaran 6 bulan setelah selesai pembelajaran; 11) menyusun laporan bersama widyaiswara sebagai hasil evaluasi pasca pembelajaran.

Instansi Pembina SDM sebagai unit pengguna dalam pelatihan CMC di lingkungan Kemenkeu adalah para Sekretaris Direktorat Jenderal/Sekretaris Badan/Pusat/Sekretaris Inspektorat Jenderal pada masing-masing unit eselon 1, sedangkan pelatihan CMC yang diterapkan antar instansi adalah Sekretaris Kementerian PPPA. Dalam mengimplementasikan pembelajaran terintegrasi di lingkungan masing-masing, perannya adalah: 1) Sekretaris Kementerian terlebih dahulu berkoordinasi dengan Unit Pengelola Pembelajaran Terintegrasi yaitu Pusdiklat KM untuk pembelajaran CMC ini adalah dalam rangka pemenuhan kebutuhan individu dan jabatan; 2) melakukan analisis dan identifikasi kebutuhan pembelajaran, mendiskusikan bersama widyaiswara dan unit pengelola pembelajaran. Selain memenuhi gap individu dan jabatan, kompetensi CMC juga dalam rangka pemenuhan kebutuhan strategis, di mana peningkatan kompetensi CMC diharapkan akan mempengaruhi secara signifikan peningkatan kinerja organisasi. Untuk itu Sekretaris Kementerian dan Sekretaris Ditjen masing-masing unit terlebih dahulu berkoordinasi dengan Unit Pengelola Pembelajaran Terintegrasi; 3) menugaskan para peserta di unitnya mengikuti program *workshop* pra pembelajaran CMC yang dilaksanakan sebelum merancang desain pembelajaran terintegrasi CMC, pelatihan *e-learning*, dan pelatihan jarak jauh/*classical effective CMC*; 4) menyampaikan kebutuhan pembelajaran terintegrasi dan menerbitkan surat tugas melakukan pengembangan kompetensi bagi peserta, mentor, *coach*, narasumber, fasilitator, dan sebutan lainnya yang terlibat dalam pelaksanaan pembelajaran terintegrasi sebagai *Skill Group Owner* (SGO); 5) memberikan kesempatan dan memfasilitasi pegawai selama pelaksanaan pembelajaran terintegrasi baik pada saat *e-learning*, PJJ maupun saat melaksanakan *action learning*/ pembelajaran di tempat kerja; 6) menyediakan sumber daya manusia yang meliputi: *coachee* minimal 1 (satu) orang untuk praktik *Coaching* dan diukur kinerjanya; dan mentor, *learning buddy(s)*, dan/atau narasumber, dalam hal dibutuhkan; 7) melakukan pemantauan pelaksanaan pembelajaran terintegrasi pada masing-masing unit bersama-sama unit pengelola pembelajaran (Pusdiklat KM); 8) mengkoordinasikan dan melaksanakan penyiapan pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam jangka panjang dan berkesinambungan di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; 9) mengkoordinasikan kebutuhan

organisasi atas pembelajaran terintegrasi yang bersifat strategis dan *mandatory* di lingkungan Kementerian Keuangan, 10) mengimplementasikan pembelajaran terintegrasi di lingkungan Kementerian Keuangan.

Para narasumber sepakat bahwa peran widyaiswara memiliki signifikansi besar dalam konteks pembelajaran terintegrasi. Sebagai ahli dalam bidangnya, widyaiswara memiliki kontribusi penting dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Pengetahuan dan pengalaman mereka membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan dan merancang pembelajaran terintegrasi yang sesuai. Terutama dalam *action learning*. Pengalaman para narasumber menegaskan bahwa keterlibatan widyaiswara memiliki peran vital dalam mengatasi kendala dan memberikan arahan yang diperlukan dalam proses pembelajaran. Sejalan dengan penelitian Nurhikmah (2020) menyimpulkan bahwa *job enlargement* dapat dilakukan dengan pengembangan tugas Dikjartih dalam bentuk pelatihan nonklasikal, seperti *coaching*, *mentoring*, dan keterlibatan dalam pendampingan atau bimbingan ditempat kerja. Widyaiswara bisa mengambil peran-peran tersebut khususnya sebagai *coach* karena memiliki kemampuan untuk menggali potensi diri seseorang dalam koridor *learning development* (Nurhikmah, 2020).

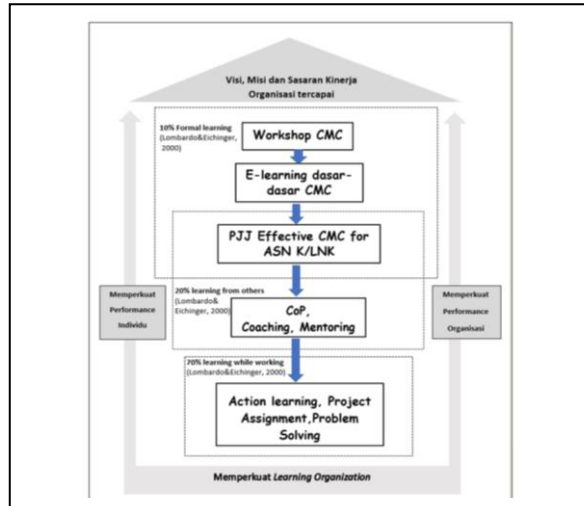
Ringkasan hasil penelitian Peran Widyaiswara, Unit Pengelola, Unit Pengguna dan Sekretaris Kementerian/Lembaga/Daerah pada tahapan ADDIE dalam implementasi pembelajaran terintegrasi Pelatihan CMC di Kemenkeu disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Peran Widyaiswara, Unit Pengelola, Unit Pengguna dan Sekretaris Kementerian/Lembaga/Daerah pada tahapan ADDIE dalam Implementasi Pembelajaran Terintegrasi Pelatihan CMC di Kemenkeu

Peran pada tahapan ADDIE	ADDIE				
	<i>Analysis</i>	<i>Design</i>	<i>Development</i>	<i>Implementation</i>	<i>Evaluation</i>
Widyaiswara	Konsultan	Perencana, Perancang dan Konsultan	Perancang dan penyusun serta menjadi sumber informasi keilmuan serta pencarian referensi	Fasilitator, <i>Coach</i> , <i>Mentor</i> , Konselor dan Moderator <i>Community of Practices</i> (CoP)	Penjamin mutu pembelajaran
Unit Pengelola Pembelajaran	Koordinasi, dukungan Administrasi, dukungan penugasan JF Bangkom (di Kemenkeu belum ada JF tersebut)	Dukungan Administrasi, penugasan JF Pengembang Teknologi Pembelajaran (PTP)	Penyediaan sarana pembelajaran	Pelaksana dan penyelenggara kegiatan pembelajaran, dukungan administrasi	Memastikan kesinambungan dan efektivitas pembelajaran
Instansi/unit lain: Unit Eselon1/ Kementerian/ Lembaga/ Daerah	<i>Skill Group Owner</i> (SGO), sumber Informasi kebutuhan Gap organisasi dan Kompetensi SDM	Menyediakan SGO, <i>Observer</i> dan <i>reviewer</i>	Melibatkan SGO	<i>Learning Buddy</i> , <i>Mentor</i> , <i>Coach</i>	Sumber data evaluasi
Sekretaris Kementerian/ Lembaga Lainnya	Administrasi penugasan	Dukungan data	Memberikan ijin membuka sistem informasi internal apabila diperlukan dalam pembelajaran	Observer	Dukungan administrasi, user evaluasi pembelajaran dan <i>Total Quality Assurance</i> (TQA) hasil pembelajaran

3.2. Peluang dan tantangan pelatihan CMC yang diimplementasikan di Kementerian Keuangan sebagai model pembelajaran terintegrasi antar instansi

Untuk menjawab rumusan permasalahan kedua, yaitu bagaimana peluang dan tantangan pelatihan CMC yang diimplementasikan di Kementerian Keuangan sebagai model pembelajaran terintegrasi antar instansi menggunakan kerangka pikir penelitian yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir Rumusan Masalah Peluang dan Tantangan Implementasi Pelatihan CMC

Kerangka pikir penelitian ini dapat dijelaskan bahwa strategi implementasi pembelajaran terintegrasi CMC akan mencapai tujuan besar dalam memperkuat LO dengan tumbuhnya performansi individu dan performansi organisasi melalui sarana CMC oleh atasannya yang pada ujungnya adalah tercapainya visi, misi dan strategi organisasi melalui pembelajaran terintegrasi 10:20:70. Hal itu sejalan dengan pendapat Lombardo dan Eichinger (2000) bahwa model pembelajaran terintegrasi dengan *Structured Learning*:10, *Social Learning*:20 dan *Experiential Learning*:70 akan meningkatkan performa organisasi. Implementasi pembelajaran CMC di Kementerian Keuangan menunjukkan telah dilaksanakan *Structured Learning* dengan *Workshop CMC*, kemudian dilengkapi dengan *e-learning* dasar-dasar CMC, kemudian pada *Social Learning* melalui PJJ/Pelatihan *Classical CMC*, *Community of Practice (CoP) CMC*, *Coaching* dan *Mentoring* di dalam kelas melalui praktik dan simulasi yang dilakukan peserta dan kemudian diikuti dengan *Experiential Learning* di tempat kerja berupa *Action Learning*, *Project Assignment* dan *Problem Solving*, di mana peserta diberikan penugasan untuk melakukannya secara riil di tempat kerjanya.

Dalam implementasi CMC tersebut, aspek kepemimpinan menjadi sentral dalam menjalankan proses ini. Dalam konteks pengembangan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengimplementasikan CMC, kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk memastikan keberhasilan CMC dan menjadikannya bagian integral dari manajemen. Keahlian tersebut bukan hanya bersifat *tacit knowledge* pimpinan, tetapi juga menjadi pengetahuan eksplisit yang terintegrasi dalam struktur dan praktek organisasi, diturunkan dari generasi senior ke generasi muda. Narasumber FGD dari para peserta Kementerian PPPA dan juga unit pengelola SDM Kementerian PPPA mendukung hasil penelitian melalui pendapatnya yang menyatakan bahwa pembelajaran terintegrasi secara tidak disadari sering terjadi dalam praktiknya. Namun, seringkali terlupakan bahwa keberlanjutan pembelajaran, termasuk pembelajaran mandiri dan kolaboratif, merupakan aspek krusial. Keberlanjutan ini menuntut keterlibatan dalam membaca modul, berpartisipasi dalam diskusi, serta menerapkan hasil belajar baik saat belajar sendiri maupun bersama orang lain. Terutama dalam pembelajaran formal, fokus bukan hanya pada substansi materi, melainkan juga pada bagaimana proses pembelajaran berlangsung secara berkelanjutan (informan 1 dan narasumber FGD, 2023).

Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan ada peluang besar dalam Kementerian PPPA yang menjadi salah satu K/L/D yang mengimplementasikan pembelajaran terintegrasi CMC dari Kemenkeu,

untuk mentransfer pengalaman dan pengetahuan dari generasi sebelumnya ke generasi penerus melalui pendekatan komunikasi dan pembelajaran yang lebih terbuka dan informal. Hasil penelitian ini menunjukkan kesamaan dengan penelitian Viltrad *et al* (2018) bahwa *Corpu* layak untuk organisasi yang lebih kecil; menawarkan bantuan belajar berkelanjutan; mengembangkan keterampilan dan pengetahuan; menjamin keberlanjutan organisasi masa depan; dan karena *Corpu* terfokus pada visi, misi dan strategi, serta *Corpu* berkontribusi terhadap manajemen perubahan dan pengembangan keunggulan kompetitif. Penelitian kuantitatif dari Gandarilla (2021) juga menyebutkan bahwa hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa secara khusus, kepemimpinan memiliki nilai atribut tertinggi, diikuti oleh fokus pada operasional, dan kemudian fokus pelanggan (Gandarilla, 2021).

Kemampuan para pemimpin dalam melakukan CMC diperkuat dengan pernyataan Ingraham *et al* (2004) bahwa kepemimpinan merupakan bagian esensial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan diperlukan tidak hanya untuk memastikan bahwa sistem bekerja dengan baik, tetapi juga sebagai solusi atas ketidaksempurnaan sistem. Pengembangan kompetensi kepemimpinan merupakan bagian integral dari upaya meningkatkan efektivitas organisasi publik, sehingga manfaat dari pengembangan kompetensi kepemimpinan diharapkan tidak hanya pada level individu, namun juga organisasi. Oleh karena itu, melatih kompetensi kepemimpinan telah menjadi bagian utama dari upaya manajemen sumber daya manusia sektor publik (Rainey & Kellough 2000).

Menurut Informan 2 dan Informan 3, tantangan dalam implementasi pembelajaran terintegrasi CMC adalah keanekaragaman area tugas antar instansi sehingga antarin instansi dapat saling melengkapi pemenuhan kebutuhan kompetensi SDM-nya. Dalam hal ini, terdapat peluang dimana setiap instansi dapat mendesain program pembelajaran dan menyisipkan mata pelajaran tertentu dengan narasumber/media pembelajaran dari instansi lainnya. Sehingga, dengan pembelajaran terintegrasi mandiri, pemenuhan kebutuhan kompetensi SDM di suatu instansi dapat dilakukan melalui kolaborasi dengan instansi lainnya. Hal tersebut juga dapat meminimalisir keterbatasan kapasitas dalam upaya pengembangan SDM di instansi tertentu.

Hasil penelitian sebagaimana pendapat Informan 2 dan 3 bahwa tantangan lainnya dalam implementasi pembelajaran terintegrasi adalah belum adanya payung hukum dalam lingkup nasional yang menaungi hal tersebut. Narasumber FGD dan Informan 5 juga menyatakan bahwa di Kementerian Keuangan implementasi pembelajaran terintegrasi menjadi lebih terstruktur dan jelas setelah adanya payung hukum yang mengatur di lingkup Kemenkeu tentang LO, Pembelajaran Terintegrasi dan Manajemen Pengetahuan. Keberadaan payung hukum tersebut merupakan tantangan yang perlu diperhatikan apabila pembelajaran terintegrasi ini akan diterapkan di K/L/D lainnya.

Selain itu belum adanya standar pembelajaran terintegrasi di Kementerian/Lembaga lainnya akan menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi pelatihan CMC dengan menerapkan pembelajaran terintegrasi. Standardisasi tersebut bukan semata terkait dengan pola yang harus baku. Ada ruang yang fleksibel namun tetap ada yang harus dipedomani sehingga dapat terbangun budaya belajar dalam organisasi. Di Kementerian Keuangan telah memiliki KMK-350/KMK.011/2022 terkait Implementasi Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kemenkeu yang menjadi pedoman pelaksanaan. Meskipun payung hukum nantinya dapat ditetapkan, implementasi pembelajaran terintegrasi antar instansi tidak dapat berjalan jika tidak ada sistem yang berlaku secara nasional. Apabila, seluruhnya harus dilakukan secara manual, maka yang berpotensi terjadi adalah penumpukan beban administratif (Informan 2, 2023).

Berpijak dari implementasi pembelajaran terintegrasi CMC berdasarkan pendapat Informan 4, Informan 5 dan Informan 6 serta narasumber FGD, tantangan lainnya adalah potensi menumpuknya permintaan pengembangan SDM pada suatu instansi tertentu. Misal, terkait kompetensi pengelolaan keuangan negara, dapat saja terjadi seluruh K/L/D menyisipkan kompetensi keuangan negara di setiap program pembelajaran yang didesain mereka. Apabila seluruhnya harus dipenuhi oleh Kementerian Keuangan, dengan jumlah K/L/D yang demikian besar (17.617 Satker KL dan 520 Pemerintah Kabupaten), kapasitas Kementerian Keuangan (dalam hal ini BPPK) untuk memenuhinya akan semakin menantang. Terlebih, belum seluruh hasil Analisis Kebutuhan Pembelajaran dalam lingkup Kemenkeu

dapat dipenuhi oleh BPPK. Maka implementasi CMC menjadi peluang bagi instansi lainnya dalam mengembangkan kompetensi pegawai secara lebih terstruktur (Informan 5, 2023).

Hasil penelitian itu didukung oleh Pynes (2013) yang menyatakan bahwa banyaknya perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh sektor publik menuntut komitmen organisasi untuk terus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai. Organisasi memanfaatkan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar mampu menghadapi dinamika pekerjaan yang terus berubah (Pynes, 2013).

Penelitian ini akan berdampak secara nasional apabila dilanjutkan dengan penelitian yang dilakukan terhadap implementasi pelatihan CMC pada K/L/D lainnya, tidak hanya di Kementerian Keuangan yang secara konstruksi *Corpu* sudah jauh lebih solid. Penelitian lanjutan apakah dengan implementasi pembelajaran CMC di semua instansi akan memiliki dampak dalam mengakselerasi *Corpu* dan pengembangan kompetensi ASN secara nasional.

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini telah terjawab yaitu untuk menganalisis dan mensintesis peran widyaiswara dalam implementasi pembelajaran terintegrasi CMC di Kementerian Keuangan dengan model pendekatan ADDIE; serta melihat peluang dan tantangan pelatihan CMC sebagai model pembelajaran terintegrasi pada lingkup antar instansi dan berdampak pada tingkat nasional. Temuan penelitian kualitatif ini dapat mengungkapkan secara mendalam setiap aktivitas dan peran widyaiswara pada proses ADDIE, peluang dan tantangan dalam implementasi pembelajaran terintegrasi CMC.

Temuan penelitian membuktikan bahwa peran Widyaiswara dalam implementasi pembelajaran terintegrasi CMC sangat krusial pada setiap tahap proses ADDIE. Pada tahap *Analysis*, Widyaiswara sebagai *learning consultant* dan *coach* secara aktif dalam menggali kebutuhan unit pengguna dan mendampingi dalam penyusunan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP). Pada tahap *Design*, peran Widyaiswara merancang program secara komprehensif. Pada tahap *Development*, Widyaiswara berperan menyusun materi dan mencari referensi terkini dan mencari kasus-kasus riil yang relevan untuk dieksplorasi dalam pembelajaran CMC. Selama tahap *Implementation*, Widyaiswara menjadi fasilitator yang baik, mentor, *coach*, memberikan contoh-contoh, simulasi, dan memperbanyak diskusi di kelas dan dalam CoP. Tahap *Evaluation*, peran Widyaiswara sangat penting untuk menjamin kualitas pembelajaran dan memastikan keberlanjutan terciptanya budaya CMC dalam organisasi.

Menjawab tujuan penelitian kedua, untuk melihat peluang dan tantangan pelatihan *Coaching, Mentoring and Counseling* sebagai model pembelajaran terintegrasi pada lingkup antar instansi dan berdampak pada tingkat nasional diperoleh temuan bahwa implementasi pembelajaran terintegrasi CMC menawarkan peluang signifikan seperti pertukaran pengetahuan dan pengalaman, kolaborasi antar instansi, dan pengembangan standar bersama, namun juga dihadapkan pada beberapa tantangan, seperti perbedaan kebijakan dan proses bisnis di setiap K/L/D, keterbatasan sumber daya, perbedaan budaya dalam konteks organisasi, serta komitmen, kesadaran dan keterlibatan pimpinan pada pihak terkait. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi ini memerlukan komitmen dan upaya bersama untuk mengatasi tantangan serta memaksimalkan peluang yang ada.

Penelitian ini telah menutup gap penelitian sebelumnya yang baru mengungkap yang sudah dan belum dilakukan widyaiswara pada implementasi *Corpu* namun tidak menjelaskan secara detil bagaimana peran widyaiswara dalam sebuah proses pembelajaran terintegrasi secara terstruktur.

4.2. Rekomendasi

Kementerian Keuangan dapat memberikan contoh dalam mendukung menyiapkan program sertifikasi bagi Widyaiswara sebagai *coach* dan *mentor* sesuai bidang keahlian teknisnya, sehingga lebih mengoptimalkan peran widyaiswara sebagai mitra pengembangan SDM Indonesia. Bagi Lembaga Administrasi Negara, sebagai instansi pembina JF Widyaiswara, perlu menyusun pedoman kerja komprehensif dalam pembelajaran terintegrasi yang dapat diimplementasikan secara nasional, sehingga strategi *corporate university* terimplementasi dan memberikan dampak yang lebih besar. Bagi unit pengelola pembelajaran, penting untuk mengoptimalkan peran Widyaiswara sebagai *learning consultant* dengan cara memperkuat kerjasama tim, mengadakan kegiatan pembelajaran antar instansi dengan tim gabungan, serta membuka komunikasi untuk kolaborasi dan pemanfaatan sumber daya pembelajaran di setiap instansi. Kemudahan akses belajar antar instansi juga menjadi hal penting yang bisa ditingkatkan.

Daftar Referensi

- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing & Growing a Successful Program*. New York: AMACOM.
- Basalamah, A.S. (2022). *Optimalisasi Peran Widyaaiswara dalam Corporate University Kementerian Keuangan*. Jurnal STIALAN Vol 18 No. 1 Maret- 2022.
- Buntara, E. dan Widiatmanti, H. (2022). *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Executive Presence Dalam Membangun Budaya Coaching di BPPK*. Proceeding BPPK.
- Chin et al. (2019). *Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society*. Hangzhou.China.
- Dick, Walter, Lou Carey & James O. Carey. 2001. *The Systematic Design of Instruction*. 5th Edition. USA: Longman.
- Gandarilla, D. (2021). *Corporate University Success Drivers: Testing The Malcolm Baldrige Framework in The Corporate University Environment*. Stanford University.
- Grenzer, J. W. (2006). *Developing and Implementing a Corporate University*. Amherst: HRD Press.
- Ingraham, Patricia W. & Heater Getha-Taylor (2004) Leadership in The Public Sector: models and Assumption for Leadership Development in The Federal Government Review of Public Personnel Administration, Vol. 24, No.2 June 2004 Syracuse University, www.sfsu.edu (11 November 2009).
- Katherin dan Bernarto. 2021. *Coaching, Mentoring dan Konseling Karier Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja PNS Badan Kepegawaian Negara*. Civil Service VOL. 15, No.2, November 2021 : 81 - 93.
- Lapan, S.D., Quartarol, M.T., & Riemer, F.J. 2012. *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. Josey Bass. San Fransisco.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2000). *FYI: For Your Improvement, A Development and Coaching Guide* (3rd Editio). Minneapolis: Lominger Ltd Inc.
- Mayombe, C. (2021). *Partnership with Stakeholders As Innovative Model Of Work-Integrated Learning For Unemployed Youths*. Afrika Selatan.
- Meister, J. C. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mulyatiningsih, E. (2016). *Pengembangan Model Pembelajaran*. Diakses dari <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pengabdian/dra-endangmulyatiningsih-mpd/7cpengembangan-model-pembelajaran.pdf>.
- Nurhikmah. 2020. *Peran Widyaaiswara dalam Strategi Pengembangan ASN“Corporate University”* JSEH (Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora) Volume 6 Nomor 2, Desember 2020 (PP. 122-128)
- Ortenblad. (2004). *Managing Strategic Learning Initiatives*. Nord University. Norway.
- Paton, R., Peters, G., Storey, J., & Taylor, S. (2017). *Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains*. London: Routledge.
- Pynes. (2013). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*.
- Rademakers, M.F. (2012). *Corporate University: merancang, membangun dan mengelola organisasi pembelajar*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Rademakers, M. F. (2017). *Corporate University*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Rainey, H. G., & Kellough, J. E. (2000). *Civil service reform and incentives in the public service*. In J. P. Pfiffner & D. A. Brook (Eds.), *The future of merit: Twenty years after the Civil Service Reform Act* (pp. 127-145). Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press.
- Ritonga, R., Saepudin, A., & Wahyudin, U. (2019). *Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level Dalam Mengevaluasi Jurnal Pendidikan Nonformal*, 14(1), 12–21. <https://doi.org/10.17977/um041v14i1p12-21>. Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang.

- Suryanto, A. (2022). Data LAN. Diambil dari <https://lan.go.id>. ASN Corporate University: *Keniscayaan Suatu Sistem Pembelajaran ASN Terintegrasi*. <https://lan.go.id/?p=7190> diunggah 13/10/2021.
- Viltard, *et al.* (2018). *Corporate University: An Implementation Case Analysis, In Argentina*.