

**APRESIASI DAN EVALUASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG JABATAN FUNGSIONAL WIDYAISWARA**  
Endan Suwandana

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten

**Info Artikel**

Received:  
27 Mei 2022

Accepted:  
29 Agustus 2022

Kata Kunci:  
kajian kebijakan,  
peraturan widyaiswara,  
.

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan apresiasi dan evaluasi terhadap Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *statutory approach*, di mana peraturan perundang-undangan dipakai sebagai dasar melakukan analisis. Penelitian ini merupakan penelitian hukum normatif dengan mengkaji sumber-sumber hukum terkait, baik sumber primer, sekunder dan tersier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa hal dari peraturan ini yang harus mendapat apresiasi karena hal-hal tersebut belum pernah diatur dalam peraturan sebelumnya. Selain itu juga ada hal-hal yang harus dievaluasi, khususnya mengenai definisi “pelatihan”, klusterisasi level pelatihan, ruang lingkup Karya Tulis Ilmiah (KTI), dan ruang lingkup pengembangan kompetensi widyaiswara. Hal-hal ini perlu dievaluasi karena tidak selaras dengan peraturan lainnya serta prinsip-prinsip ilmiah. Selain mengkaji sumber-sumber hukum, kajian juga dilakukan terhadap topik-topik KTI widyaiswara dari prosidings dan jurnal ilmiah. Hal ini dilakukan untuk mengetahui ruang lingkup KTI widyaiswara, yang ternyata didominasi oleh bidang spesialisasi teknis widyaiswara, bukan bidang pelatihan..

**Abstract**

*This study aims to provide an appreciation and evaluation of the Regulation of the Minister of State Apparatus Utilization and Bureaucratic Reform Number 42 of 2021 concerning the Functional Position of Widyaiswara. The method used in this study is a statutory approach, in which laws and regulations are used as the basis for conducting the analysis. This research is a normative legal research by examining related legal sources, both primary, secondary and tertiary sources. The results of the study indicate that there are several things from this regulation that must be appreciated because these things have never been regulated in previous regulations. Apart from that, there are also things that must be evaluated, particularly regarding the definition of “training”, the clustering of training levels, the scope of widyaiswara’s scientific writing (KTI), as well as the scope of widyaiswara’s competency development. These things need to be evaluated because they are not in harmony with other regulations and scientific principles. In addition to reviewing legal sources, studies are also conducted on KTI widyaiswara topics from proceedings and scientific journals. This is done to figure out the scope of widyaiswara’s KTI, which turns out to be dominated by the field of technical specialization of widyaiswara, not the training field.*

Correspondence:

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten  
Email: endan2006@yahoo.com

p-issn : 2548-9437  
e-issn: 2775-8133

## PENDAHULUAN

Jabatan Fungsional (JF) adalah salah satu jabatan dalam lingkungan aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki tugas dan fungsi yang spesifik. Berbeda dengan jabatan administrasi dan jabatan pimpinan tinggi, JF adalah jabatan yang menekankan pada fungsi tertentu. Saat ini terdapat 258 jenis JF yang telah diakui keberadaannya oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Men PAN RB). Salah satu jenis JF tersebut adalah widyaiswara yang diatur terakhir melalui Peraturan Menteri PAN RB No. 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan penilaian dan tinjauan kritis terhadap Permen PAN RB 42/2021 sebagai upaya untuk penyempurnaan peraturan tersebut di masa yang akan datang. Kajian ini penting untuk dilakukan mengingat banyak hal-hal baru yang diatur di dalam peraturan tersebut yang tidak diatur di dalam peraturan menteri sebelumnya. Hal-hal yang baru diatur tersebut diduga akan menghasilkan dampak positif yang baik terhadap profesi widyaiswara, di samping juga dampak negatif.

Analisis terhadap dampak positif dan dampak negatif tersebut perlu dilakukan sebagai langkah antisipasi untuk perlunya persiapan perubahan *mindset* para widyaiswara itu sendiri, maupun terhadap evaluasi dan penyempurnaan peraturan itu di masa yang akan datang. Analisis juga perlu dilakukan terhadap Permen PAN RB 42/2021 dalam kaitannya dengan beberapa kebijakan-kebijakan baru dan peraturan perundangan baru tentang ASN.

Mengingat Permen PAN RB 42/2021 tersebut baru saja diterbitkan menjelang akhir tahun 2021, sampai saat ini belum ada penelitian serupa yang dapat dijadikan sebagai *state of the art* untuk penelitian ini. Setelah menelusuri secara seksama seluruh direktori jurnal nasional seperti [garuda.kemdikbud.go.id](http://garuda.kemdikbud.go.id) dan [sinta.kemdikbud.go.id](http://sinta.kemdikbud.go.id), maupun direktori jurnal internasional seperti [doaj.org](http://doaj.org), [scholar.google.com](http://scholar.google.com) dan [google.com](http://google.com), belum ditemukan penelitian mengenai evaluasi terhadap peraturan jabatan fungsional widyaiswara.

Adapun evaluasi terhadap peraturan untuk jabatan fungsional lain pernah dilakukan, walaupun jumlahnya masih sangat terbatas. Sebagai contoh, analisis dan evaluasi terhadap peraturan mengenai jabatan fungsional perekam medis pernah dilakukan oleh Temesvari (2018), terhadap jabatan fungsional penilik dilakukan oleh Umar (2019), dan terhadap jabatan fungsional pengawas sekolah dilakukan oleh Aspandi (2021). Selain itu, tambahan informasi dari [detik.com](http://detik.com) (diakses tanggal 22 Mei 2022) menunjukkan bahwa evaluasi juga pernah dilakukan oleh Kementerian Tenaga Kerja untuk merevisi Permen PAN RB tentang jabatan fungsional pengantar kerja. Selain kajian-kajian yang disebutkan itu, tidak ditemukan lagi artikel ilmiah atau laporan penelitian terkait analisis, atau evaluasi terhadap peraturan jabatan fungsional lainnya.

Menurut teori, tindakan evaluasi, analisis, atau review

terhadap sebuah produk kebijakan adalah suatu hal yang lumrah untuk penyempurnaan kebijakan tersebut di masa yang akan datang. Sebagaimana dikatakan Sore & Sobirin (2017), ketika sebuah kebijakan diterapkan, pembuat kebijakan tidak dapat begitu saja menganggap bahwa pelaksanaan kebijakan itu sesuai dengan apa yang diinginkan. Sehingga mekanisme sistem pengendalian dan evaluasi perlu dilakukan untuk menilai pelaksanaan kebijakan tersebut. Jika masih ada permasalahan, maka pengambil keputusan dapat mempertimbangkan untuk mengambil tindakan koreksi.

Hal di atas disepakati oleh Annas (2017), menurutnya evaluasi kebijakan publik dimaksudkan untuk mengukur tingkat kinerja pelaksanaan suatu kebijakan publik. Aktivitas analisis atau evaluasi kebijakan itu, menurut Safitri dkk (2021), dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan, misalnya penelitian dan mengklarifikasi masalah yang tidak sesuai dengan tujuan, dengan cara menyajikan alternatif baru untuk penyempurnaan atau perbaikan kebijakan tersebut.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk profesi widyaiswara itu sendiri serta untuk lembaga pembina JF widyaiswara, yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Kementerian PAN RB sebagai tambahan rujukan dalam penyempurnaan peraturan jabatan fungsional widyaiswara.

## METODE

Penelitian ini termasuk ke dalam kelompok penelitian kualitatif melalui *desk study* dengan menggunakan metode komparasi peraturan-peraturan yang terkait dengan pokok bahasan. Dari sisi ilmu hukum, penelitian ini merupakan penelitian hukum normatif, yang menurut Zainuddin (2009) disebut juga penelitian yuridis normatif. Pendekatan yang digunakan adalah *statutory approach*, di mana peraturan perundang-undangan dipakai sebagai dasar melakukan analisis.

Kajian ini dilakukan dengan cara mengkaji bahan pustaka atau data sekunder, yang meliputi bahan hukum primer, bahan hukum sekunder (Diantha, 2017), dan bahan hukum tersier (Soekanto & Mamudji, 2015). Bahan hukum primer adalah peraturan yang menjadi objek utama penelitian, bahan hukum sekunder adalah peraturan yang terkait langsung dengan objek utama, sedangkan bahan hukum tersier adalah peraturan penunjang yang masih berkaitan dengan objek utama. Contoh dari ketiga bahan hukum tersebut berturut-turut adalah Permen PAN RB 42/2021, PP 17/2020 dan Permen PAN RB 34/2018.

Data yang dikumpulkan selanjutnya diolah secara kuantitatif dan kualitatif dan dianalisis secara deskriptif preskriptif. Deskriptif artinya memberikan gambaran atau pemaparan atas objek penelitian, sedangkan preskriptif adalah memberikan argumentasi atas hasil penelitian yang dilakukan untuk menilai benar atau salah dilihat dari fakta atau peristiwa hukum yang disajikan terkait objek hukum.

Selain terhadap sumber-sumber hukum, analisis juga

dilakukan terhadap data sekunder yaitu mengenai data Karya Tulis Ilmiah (KTI) dan penelitian yang pernah dilakukan oleh widyaiswara. Data sekunder itu diperoleh dari direktori-direktori jurnal ilmiah nasional dan beberapa prosidings seminar nasional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum, Permen PAN RB 42/2021 merupakan peraturan yang sangat progresif dan komprehensif yang dibuat untuk perbaikan dan pengembangan profesi widyaiswara. Dari sisi jumlah pasalnya saja, peraturan ini memiliki 18 pasal lebih banyak dari pada peraturan sebelumnya yang hanya memiliki 41 pasal. Beberapa hal baru telah menjadi bagian penting dari peraturan ini yang sebelumnya tidak pernah diatur. Hal-hal baru tersebut tentu sangat bermanfaat untuk perkembangan dan pemberdayaan profesi widyaiswara.

Di samping hal-hal baru tersebut masih ada beberapa aspek yang perlu dievaluasi dan masih perlu ditambahkan, karena ada beberapa hal yang belum selaras dengan peraturan / kebijakan lainnya. Adanya aspek-aspek yang belum selaras atau belum diakomodasi tersebut sangat dimaklumi mengingat perkembangan kebijakan baru terkait ASN sangat cepat sekali. Bisa jadi, saat sebuah peraturan sedang dirumuskan, peraturan yang lain justru sedang direvisi, sehingga adanya *overlapping* waktu ini menyebabkan ada hal-hal yang masih perlu diharmonisasi.

Analisis pada tulisan ini dibagi ke dalam dua bagian. Pada bagian pertama akan dibahas mengenai apresiasi terhadap hal-hal baru yang sudah tepat dan sesuai. Pada bagian kedua akan dibahas hal-hal yang perlu dievaluasi, dikritisi atau masih perlu diselaraskan.

### Apresiasi

#### 1. Standar Kompetensi Widyaiswara

Hal pertama yang baru diakomodasi ke dalam Permen PAN RB 42/2021 adalah mengenai standar kompetensi widyaiswara, di mana standar kompetensi tersebut sudah diselaraskan dengan Undang-Undang (UU) NO. 5 Tahun 2014 tentang ASN. Hal ini merupakan langkah positif, karena sebelumnya hal ini hanya diatur di dalam peraturan instansi pembina, yaitu melalui Peraturan Kepala LAN (Perka LAN) No. 5 Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara.

Dalam peraturan sebelumnya, standar kompetensi widyaiswara ada empat yaitu: pengelolaan pembelajaran, kepribadian, sosial, dan substantif. Namun dalam Permen PAN RB 42/2021, standar itu lebih dipadatkan menjadi tiga yaitu teknis, manajerial, dan sosio kultural. Analisisnya adalah standar kompetensi pengelolaan pembelajaran dan kompetensi substantif sekarang masuk menjadi kompetensi teknis, sedangkan kompetensi kepribadian menjadi bagian dari kompetensi sosio kultural. Dengan demikian, adanya tambahan kompetensi manajerial merupakan hal yang sangat tepat, karena widyaiswara merupakan para pengajar dalam berbagai pelatihan manajerial dan kepemimpinan.

Selama ini, kompetensi manajerial sebenarnya menjadi bagian integral (*embedded competence*) dari diri seorang widyaiswara, karena tidak mungkin bagi pengajar pelatihan kepemimpinan untuk tidak memiliki kompetensi manajerial. Sayangnya, sebelum ini kompetensi manajerial tidak dimasukkan menjadi salah satu unsur standar kompetensi, sampai ditetapkan Permen PAN RB 42/2021.

Sepaket dengan itu, hal baru yang terdapat dalam Permen PAN RB 42/2021 adalah mengenai uji kompetensi widyaiswara. Masuknya pasal uji kompetensi sangat penting karena ke depan hanya orang yang benar-benar memiliki standar kompetensi saja yang bisa menjadi widyaiswara. Sebelumnya, uji kompetensi ini hanya diatur melalui Surat Edaran LAN Nomor 2/K.I/HKM.02.3/2020 untuk calon widyaiswara, serta PerLAN No. 9/2018 tentang Perubahan atas PerLAN No. 17/2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang untuk widyaiswara yang akan naik ke jenjang lebih tinggi. Saat ini, uji kompetensi diatur melalui PerLAN No. 5/2021 tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara yang terbit beberapa bulan sebelum Permen PAN RB 42/2021.

#### 2. Hasil Kerja Minimal

Hal baru lainnya dalam Permen PAN RB 42/2021 adalah mengenai hasil kerja minimal (HKM) widyaiswara. Walaupun definisi HKM ini masih menunggu peraturan penjelasannya dari instansi pembina, namun memasukkan unsur ini diyakini akan meningkatkan kapasitas dan kompetensi widyaiswara.

Istilah HKM ini merupakan hal baru dalam Permen PAN RB 42/2021, karena sebelumnya hanya dikenal istilah Jam Pelajaran (JP) minimal sebesar 32 JP / bulan yang diatur pada Perka LAN 43/2015 tentang Pedoman Penetapan Pembayaran Honorarium Yang Diberikan atas Kelebihan Jam Minimal Jam Tatap Muka bagi Jabatan Fungsional Widyaiswara. Karena merupakan peraturan Kepala LAN, maka aturan itu pun sifatnya hanya berlaku untuk widyaiswara di instansi LAN saja, tidak berlaku untuk seluruh widyaiswara. Sehingga memasukkan HKM ke dalam Permen PAN RB 42/21 menjadi langkah progresif yang mengikat seluruh widyaiswara.

#### 3. APWI sebagai Organisasi Profesi Resmi

Penyebutan Asosiasi Profesi Widyaiswara Indonesia (APWI) di dalam Permen PAN RB 42/2021 menunjukkan bahwa instansi pembina hanya mengakui APWI sebagai satu-satunya organisasi profesi yang sah. Hal ini merupakan langkah positif, karena pada peraturan sebelumnya nama organisasi profesi tidak disebutkan secara eksplisit. Jika tidak disebutkan secara eksplisit, akibatnya widyaiswara bisa saja memiliki lebih dari satu organisasi profesi.

Penyebutan APWI secara eksplisit dapat menghindari hadirnya organisasi-organisasi serupa di masa yang akan datang. Hal ini sebagaimana terjadi pada organisasi advokat yang pernah hampir memiliki organisasi lain selain Peradi (Perhimpunan Advokat Indonesia). Namun dua buah putusan Mahkamah Konstitusi (MK) yaitu Nomor 014/

PUU-IV/2006 dan 35/PUU-XVI/2018 memutuskan bahwa Peradi adalah satu-satunya organisasi yang sah diakui oleh pemerintah (Malik dkk, 2020). Polemik itu juga saat ini sedang terjadi di beberapa profesi lain, salah satunya adalah dokter, yaitu antara Ikatan Dokter Indonesia (IDI) dan Persatuan Dokter Seluruh Indonesia (PDSI) ([merdeka.com/peristiwa/gonjang-ganjing-organisasi-profesi-dokter-idi-dan-pdsi-hot-issue.html](http://merdeka.com/peristiwa/gonjang-ganjing-organisasi-profesi-dokter-idi-dan-pdsi-hot-issue.html); diakses 26 Mei 2022).

#### 4. Promosi

Salah satu unsur yang cukup progresif dalam Permen PAN RB 42/2021 adalah pasal mengenai Promosi yang diberikan salah satunya kepada PNS yang berprestasi (menghasilkan inovasi) untuk menjadi widyaiswara. Hal ini tentu merupakan kontribusi yang sangat positif bagi profesi widyaiswara, karena PNS-PNS terbaik dapat direkrut menjadi widyaiswara melalui jalur ini yang akan memperkuat posisi widyaiswara sebagai “dosen”nya PNS.

#### 5. Perpindahan dari Jabatan Lain

Menjadi widyaiswara melalui perpindahan dari jabatan lain juga merupakan hal baru yang diatur dalam Permen PAN RB 42/2021 (pasal 15). Jika dilakukan secara selektif dan baik, hal ini tentu akan memperkuat posisi widyaiswara, karena widyaiswara membutuhkan praktisi-praktisi hebat dari jabatan lain, baik dari jabatan struktural, maupun jabatan fungsional lain, seperti dosen, peneliti, auditor, perencana dan sebagainya. Tentu perpindahan jabatan ini harus dilakukan bukan karena alasan subyektif atau pragmatis, melainkan betul-betul karena alasan kompetensi dan profesionalisme.

Kesempatan perpindahan JF dari jabatan lain tidak hanya dapat dilakukan pada profesi widyaiswara. Namun, hal itu dapat juga dilakukan pada JF lain seperti peneliti, sebagaimana diatur dalam pasal 12 Permen PAN RB No. 34/2018 tentang Jabatan Fungsional Peneliti, perencana, sebagaimana diatur dalam pasal 13 Permen PAN RB No. 4/2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana, dan sebagainya.

#### 6. *Corporate University*

Setelah sekian lama konsep *Corporate University* (*Corpu*) dikampanyekan oleh LAN dan Kemen PAN RB, dan telah dicoba untuk diimplementasikan di beberapa kementerian, lembaga, dan pemerintahan daerah (K/L/D), akhirnya konsep *Corpu* memiliki sandaran hukum secara nasional. Sebelumnya, istilah *Corpu* pun telah disebut satu kali di dalam Peraturan Pemerintah (PP) No 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Sayangnya, konsep *Corpu* dalam PP 17/2020 dan dalam Permen PAN RB 42/2021 belum didefinisikan secara jelas. Di dalam kedua peraturan ini, *Corpu* hanya diartikan sebagai “pembelajaran terintegrasi”, tanpa disertai penjelasan yang memadai mengenai bagaimana model dan bentuknya. Untuk itu, maka LAN dan Kemen PAN RB perlu mengeluarkan sebuah aturan khusus mengenai konsep *Corpu* yang spesifik didisain untuk diimplementasikan di lembaga pengembangan sumber

daya manusia aparatur yang berbeda dengan konsep *Corpu* di dunia swasta.

#### 7. Pelantikan dan Pengambilan Sumpah

Unsur baru lainnya dalam Permen PAN RB 42/2021 adalah pasal mengenai pelantikan dan pengambilan sumpah. Kegiatan pelantikan dan pengambilan sumpah ini memberikan dampak positif bagi marwah jabatan widyaiswara, karena selama ini, di beberapa tempat,, pelantikan dan pengambilan sumpah hanya dikenal di kalangan pejabat struktural. Padahal, setiap jabatan apapun di dalam lingkungan pemerintahan wajib dilantik dan diambil sumpahnya, ketika pertama kali mendudukinya.

#### Evaluasi

##### 1. Definisi Pelatihan

Salah satu hal yang paling krusial dan perlu mendapat perhatian dari Permen PAN RB 42/2021 adalah mengenai definisi pelatihan yang belum tereksplorasi dengan jelas dalam bentuk-bentuknya. “Pelatihan” dalam peraturan ini belum didefinisikan dengan jelas, malah merujuk kembali kepada PP No. 11/2017 tentang Manajemen PNS, sebagai berikut:

*“Pelatihan adalah salah satu bentuk pengembangan kompetensi sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.”*

Seharusnya, sebagai peraturan turunan, Permen PAN RB 42/2021 memperjelas definisi “pelatihan”, bukan hanya sekedar merujuk pada peraturan induknya.

Di dalam PP 11/2017 pasal 210 ayat 3, pengembangan kompetensi ASN dibagi menjadi dua bagian, yaitu 1) pendidikan dan 2) pelatihan. Selanjutnya dalam pasal 212, pelatihan didefinisikan terdiri dari:

- a) pelatihan klasikal, yang dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, *paling kurang* melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran (ayat 2).
- b) pelatihan nonklasikal, yang dilakukan *paling kurang* melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta (ayat 3).

Kata *paling kurang* pada ayat 2 dan 3 di atas memberikan arti bahwa PP 11/2017 tidak membatasi pelatihan hanya pada model-model yang disebutkan pada ayat itu saja, melainkan termasuk model-model pelatihan lain yang dikembangkan oleh para ahli dalam berbagai literatur dan model-model pelatihan yang berkembang di dunia pelatihan. Menurut Suwandana (2022) dan Kartikawati (2020), di dalam konsep *Corpu* banyak sekali model-model pembelajaran yang bisa dikembangkan di antaranya *project-based-learning*, *problem-based learning*, *coaching clinic and mentoring*, *expert directory*, *secondment*, dan *task force*.

Sayangnya, Permen PAN RB 42/2021, sebagai salah satu peraturan turunan dari PP 11/2017, tidak mampu menjelaskan definisi “pelatihan” secara lebih komprehensif.

Seharusnya, jika di dalam PP 11/2017 ada kata *paling kurang*, maka kekurangan itu harus mampu diuraikan secara lengkap pada peraturan turunannya. Sayangnya, Permen PAN RB 42/2021 kurang berhasil menjelaskan definisi “pelatihan” itu secara lebih terperinci.

Akibatnya, makna “pelatihan” pada Permen PAN RB 42/2021 masih terkesan seperti model pelatihan yang selama ini kita pahami yaitu sebuah proses pembelajaran tatap muka klasikal atau nonklasikal yang memiliki kurikulum, modul, bahan ajar, bahan tayang, *pre-test* dan *post test*, serta ujian. Uraian kegiatan widyaiswara yang dirinci dalam pasal 8 sudah mengakomodasi kegiatan-kegiatan pelatihan tatap muka atau tatap maya, dari mulai menyusun kurikulum, modul, bahan ajar, bahan tayang, *pre-test*, *post-test* dan ujian. Namun pasal tersebut belum mengatur bagaimana peran dan tugas widyaiswara dalam model-model kegiatan “pelatihan” lain seperti *internship*, *on the job training*, *project-based learning*, *problem based-learning*, *secondment*, *expert directory*, *task force*, dan sebagainya.

Kebutuhan untuk menjelaskan definisi “pelatihan” secara rinci perlu dilakukan. Hal itu untuk mengubah *framing mindset* kita selama ini yang memahami “pelatihan” hanya sebatas definisi konvensional yang kita pahami selama ini. Jika penjelasan rinci mengenai pelatihan itu sulit dilakukan dengan cara merivisi Permen PAN RB 42/2021, setidaknya hal itu dapat dijelaskan di dalam PerLAN sebagai ketentuan pelaksanaan dari Permen PAN RB 42/2021 yang sampai dengan artikel ini ditulis belum diterbitkan. Dengan memasukkan berbagai model dan bentuk pelatihan seperti yang dikenal dalam berbagai literatur termasuk yang digunakan dalam konsep *Corpu* ke dalam peraturan LAN atau Kemen PAN RB, maka peran dan keterlibatan widyaiswara akan lebih luas dalam rangka pengembangan kompetensi ASN.

## 2. Klusterisasi Jenjang Jabatan untuk Pelatihan

Masalah kedua yang perlu didiskusikan dari Permen PAN RB 42/2021 adalah mengenai pengaturan jenjang jabatan untuk level pelatihan. Pasal 8 dan 9 jelas-jelas menghendaki adanya klusterisasi, di mana level pelatihan tingkat dasar hanya boleh diisi oleh widyaiswara ahli pertama, pelatihan tingkat lanjutan hanya boleh diisi oleh widyaiswara ahli muda, dan seterusnya. Widyaiswara dengan jenjang satu tingkat di atas atau di bawah memang masih diperkenankan mengajar, hanya saja itu terjadi ketika widyaiswara pada jenjang yang dimaksud tidak tersedia.

Pasal 8 dan 9 ini mengubah ketentuan yang diatur pada peraturan sebelumnya (Permen PAN RB 22/2014), di mana sistem pengklusteran level pelatihan dan jenjang jabatan tidak diatur. Pada Permen PAN RB 22/2014 itu, yang membedakan antara jenjang jabatan widyaiswara hanyalah nilai angka kredit tatap muka saja. Artinya, widyaiswara pada jenjang jabatan apapun boleh mengajar pada pelatihan level apapun, namun angka kredit yang diberikan berbeda.

Jika kita telaah secara obyektif, kita dapat berargumen bahwa kedua aturan di atas dua-duanya tidak tepat. Aturan lama yang membebaskan jenjang jabatan widyaiswara

dapat mengajar pada level pelatihan apapun secara bebas tentu tidak tepat, karena hal itu menghilangkan esensi dan manfaat dari dibentuknya jenjang-jenjang jabatan. Untuk apa dibentuk jenjang jabatan, jika setiap widyaiswara dapat bebas mengajar pada level pelatihan apapun.

Namun demikian, kekurangtepatan juga terjadi pada aturan baru, di mana jenjang jabatan tertentu hanya dibatasi untuk dapat mengajar pada level pelatihan tertentu saja, misalnya pelatihan tingkat dasar hanya dapat diisi oleh widyaiswara ahli pertama. Ketentuan ini jelas-jelas mengabaikan konsep *tacit knowledge*. Padahal, menurut para ahli, *tacit knowledge* adalah hal yang paling penting dalam sebuah pelatihan.

Menurut Reychar & Weisberg (2010), *tacit knowledge* merupakan salah satu intangible asset yang sangat mahal, bahkan lebih mahal dari *explicit knowledge*, baik bagi perusahaan swasta maupun pemerintah. Sementara itu, Aboagye-Nimo et al. (2015), Janson & McQueen (2007), dan Matthew & Sternberg (2009) menyatakan dalam penelitian mereka bahwa pelatihan yang diisi banyak materi studi kasus dan pengalaman best practices yang berasal dari *tacit knowledge* akan meningkatkan kualitas lulusan dan pemahaman kognitif peserta pelatihan.

Dengan penjelasan singkat di atas, pembatasan pelatihan level tingkat dasar hanya boleh diisi oleh widyaiswara ahli pertama tentu kurang tepat, karena widyaiswara ahli pertama belum memiliki banyak *tacit knowledge* dibandingkan dengan widyaiswara senior. Menurut Suwandana (2022), analogi sederhana yang dapat digunakan adalah sistem pembelajaran di perkuliahan. Di mana mahasiswa tingkat dasar tidak seluruhnya diajar oleh dosen-dosen pemula saja, melainkan dicampur dengan dosen senior dan beberapa guru besar (profesor) agar para mahasiswa mendapatkan pengalaman praktis dari mereka.

Untuk itu, agar dapat memanfaatkan *tacit knowledge* dari para widyaiswara berpengalaman, maka LAN perlu mempertimbangkan untuk menyusun sebuah proporsi widyaiswara yang ideal untuk sebuah pelatihan. Sebagai bahan pertimbangan, proporsi yang diusulkan oleh Suwandana (2022) dapat dijadikan bahan diskusi untuk perumusan kebijakan mengenai hal ini (Tabel 1).

Tabel 1. Usulan Proporsi Widyaiswara pada Pelatihan dengan Mempertimbangkan *Tacit Knowledge*.

Kriteria Pengajar	Level Pelatihan			
	Tingkat Dasar	Tingkat Lanjutan	Tingkat Menengah	Tingkat Tinggi
WIU	10%	20%	40%	80%
WIMa	20%	30%	40%	20%
MIMu	30%	30%	20%	
WIP	40%	20%		

Keterangan: WIU = Widyaiswara Ahli Utama  
WIMa = Widyaiswara Ahli Madya  
WIMu = Widyaiswara Ahli Muda  
WIP = Widyaiswara Ahli Pertama

Sumber: Suwandana (2022).

### 3. Ruang Lingkup KTI

Dalam Permen PAN RB 42/2021, telah terjadi pembatasan ruang lingkup penelitian dan KTI. Pada peraturan sebelumnya (Permen PAN RB 22/2014), ruang lingkup topik KTI widyaiswara adalah bidang spesialisasi keahliannya dan lingkup kediklatan (pasal 8 ayat 4 butir d.1). Namun pada Permen PAN RB 42/2021, ruang lingkup KTI widyaiswara hanya dibatasi pada bidang pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan (pasal 1 butir 24; pasal 37 ayat 2b; dan pasal 39 ayat 1). Dengan ketentuan baru ini, jika widyaiswara menulis KTI atau menerjemahkan/menyadur buku atau menyusun pedoman teknis dalam bidang spesialisasi keahliannya, maka tidak akan mendapatkan angka kredit, karena hal itu di luar dari ruang lingkup KTI yang diperkenankan untuk widyaiswara.

Pembatasan topik meneliti dan menulis bagi widyaiswara tentu sangat tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan lain, bertentangan dengan asas kebermanfaatan ilmu, serta bertolak belakang dengan esensi dibentuknya jabatan fungsional. Pembatasan topik menulis ini tentu juga akan berpengaruh terhadap kemunduran kompetensi teknis (substentif) dari seorang widyaiswara.

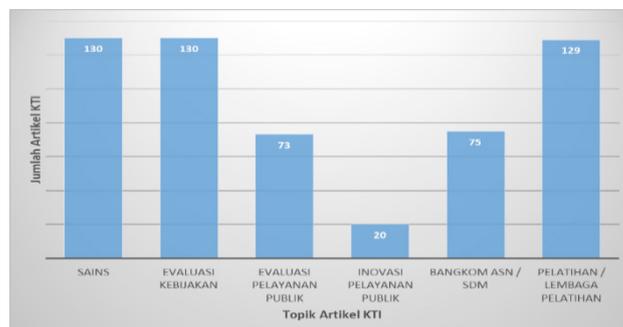
Widyaiswara adalah “dosen”nya para ASN, maka kapasitas dan kompetensi widyaiswara harus sangat tinggi untuk menghasilkan ASN yang hebat dan profesional. Widyaiswara harus sangat menguasai dan terus mengembangkan kapasitas keilmuan teknisnya agar mampu memberikan manfaat pada peserta pelatihan.

Pada profesi dosen, kita mengetahui bahwa topik penelitian dan KTI yang dilakukan dosen sebagian besar justru adalah tentang bidang spesialisasi mereka. Karena dengannya, kapasitas kepakaran dosen semakin meningkat. Ilmu pengetahuan pun akan semakin berkembang dengan hasil-hasil penelitian dan tulisan mereka. Bahkan penelitian dan KTI para dosen yang berkaitan dengan pembelajaran di ruang perkuliahan justru diyakini jumlahnya jauh lebih kecil dibandingkan dengan penelitian dan KTI yang terkait dengan bidang spesialisasi dosen.

Analogi di atas tentunya harus sama diterapkan pada widyaiswara. Jika para dosen dibebaskan untuk melakukan penelitian dan penyusunan KTI pada bidang keilmuannya, bukan hanya tentang metode pembelajaran di ruang perkuliahan saja, maka widyaiswara pun harus diperlakukan sama. Justru inilah esensi dibentuknya jabatan fungsional pada ASN, karena kehadiran jabatan fungsional diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan sains dan kebijakan.

Argumentasi di atas juga didukung secara empiris oleh bukti-bukti KTI para widyaiswara. Pada kajian ini diteliti topik-topik KTI dari 5 buah prosidings Pertemuan Ilmiah Tahunan Nasional (PITNAS) Widyaiswara yang diselenggarakan oleh Ikatan Widyaiswara Indonesia Provinsi Banten bekerjasama dengan BPSDMD Provinsi Banten dari tahun 2014 s.d. tahun 2019 berjumlah 389 artikel KTI. Selain itu juga dikaji data dari Jurnal Lingkar Widyaiswara volume 1 s.d. volume 8 (25 kali terbitan) dari

tahun 2014 s.d. 2021 dengan jumlah artikel KTI sebanyak 168 artikel. Sehingga total artikel KTI widyaiswara yang dianalisis pada kajian ini sebanyak 557 artikel. Hasil analisis tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Topik KTI Widyaiswara dari beberapa Prosidings PITNAS Widyaiswara dan Jurnal Lingkar Widyaiswara dari Tahun 2014 s.d. 2021.

Dari Gambar 1, kita dapat melihat bahwa KTI yang ditulis oleh widyaiswara dengan topik pelatihan dan/atau lembaga pelatihan hanya mencapai 129 artikel (23%) saja, sedangkan sisanya (73%) tersebar dalam berbagai topik di luar pelatihan dan/atau lembaga pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh widyaiswara justru didominasi oleh bidang spesialisasi keahlian masing-masing widyaiswara.

Fakta ini tentu sangat menggembirakan, karena data ini menunjukkan bahwa eksistensi widyaiswara terbukti dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan sains, kebijakan, dan pelayanan publik, tidak hanya dalam pelatihan semata. Pada gilirannya, hasil-hasil penelitian itu tentunya akan memberikan manfaat yang sangat berharga bagi perkembangan sains, kebijakan dan pelayanan publik di tanah air. Secara paralel, tentunya hal itu pun akan menambah kemampuan dan *tacit knowledge* widyaiswara dalam melakukan pembelajaran di ruang-ruang kelas pelatihan.

Jika kapasitas ilmu dan intelektualitas widyaiswara ini harus hilang dengan dibatasinya ruang lingkup penelitian dan KTI, tentu ini merupakan sebuah kehilangan yang sangat besar. Kehilangan ini bukan hanya dari sisi kontribusi widyaiswara pada sains, kebijakan dan pelayanan publik, tetapi juga dari sisi kompetensi teknis / substentif para widyaiswara itu sendiri. Padahal sesuai pasal 45, standar kompetensi widyaiswara terdiri dari kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural.

Pembatasan ruang lingkup penelitian jabatan fungsional hanya pada bidang tugasnya saja, seperti widyaiswara hanya tentang pelatihan, dosen hanya tentang perkuliahan, penyuluh hanya tentang metode penyuluhan, dan sebagainya, dan tidak diberikan ruang untuk melakukan pengembangan kompetensi di bidang spesialisasi keahliannya, sangat bertentangan dengan konsep yang berlaku di dunia. Di dunia internasional, justru semakin dikembangkan interdisciplinary research yang

mencari solusi dan inovasi dengan pendekatan berbagai bidang keilmuan. Perkembangan masalah pada zaman sekarang baik dalam bidang sosial, ekonomi, teknologi dan sebagainya membutuhkan penelitian lintas disiplin (Bridle dkk, 2013; Brown, 2018; Jacob, 2015). Maka, pembatasan ruang lingkup penelitian dan KTI hanya akan membatasi kreasi, inovasi dan solusi terhadap permasalahan pelayanan publik, kebijakan, dan perkembangan sains di tanah air dan dunia.

Tentang batasan jumlah penulis pun perlu dievaluasi, di mana pasal 39 Permen PAN RB 42/2021 membatasi penulis hanya sampai 4 orang. Padahal, di dalam sebuah penelitian yang kompleks yang merupakan tren *interdisciplinary research*, jumlah peneliti bisa lebih dari 4 orang. Batasan jumlah penulis juga tidak dikenal dalam ketentuan jurnal-jurnal ilmiah terindeks global seperti *Scopus*, *Copernicus*, *Web of Science*, dan sebagainya.

Pada jabatan fungsional dosen pun, tidak ada batasan jumlah penulis artikel KTI, sebagaimana dijelaskan pada pedoman operasional penilaian angka kredit dosen butir ke-26 (DIKTI, 2019). Demikian juga pada Permen PAN RB No. 34/2018 tentang Jabatan Fungsional Peneliti, jumlah kontributor artikel bagi peneliti tidak dibatasi. Hal ini menunjukkan bahwa kedua peraturan itu telah mengikuti standar penulisan artikel ilmiah di jurnal internasional.

Hal lain yang perlu ditambahkan juga dalam Permen PAN RB 42/2021 adalah mengenai angka kredit KTI widyaiswara yang disesuaikan dengan jenis dan level akreditasi sebuah jurnal. Jika hal ini tidak diatur, maka akan menimbulkan ketidakadilan, karena kualitas jurnal dan tingkat kesulitan jurnal berbeda-beda. Sebagaimana kita tahu, artikel KTI dapat dipublikasikan pada beberapa media, yaitu:

1. Dipaparkan pada Seminar/Konferensi Nasional
2. Dipaparkan pada Seminar/Konferensi Internasional
3. Prosidings Nasional
4. Prosidings Internasional
5. Jurnal Nasional ter-akreditasi SINTA 1 – 6
6. Jurnal Internasional ter-index. misalnya Scopus (Q1, Q2, Q3, dan Q4)

Sebagai acuan, ketentuan angka kredit KTI pada JF peneliti dan dosen dapat dijadikan rujukan. Ketentuan itu mengatur nilai angka kredit untuk KTI dosen dan peneliti yang terbit pada media publikasi yang berbeda-beda, sebagaimana dicontohkan di atas.

Dalam rangka melengkapi argumen bahwa pembatasan ruang lingkup KTI widyaiswara pada Permen PAN RB 42/2021 adalah langkah yang keliru, maka perlu disampaikan di sini bahwa saat ini banyak sekali widyaiswara yang menjadi editor dan mitra bestari pada berbagai jurnal nasional dan internasional, padahal *focus* dan *scope* jurnal-jurnal itu tentunya bukan seputar pelatihan semata, melainkan tentang ilmu-ilmu sains murni.

Tidak hanya itu, bahkan beberapa jurnal yang telah masuk direktori Garuda dan Sinta (Tabel 2) justru dikelola oleh para widyaiswara. Sebagian besar bahkan

seluruh editor dan *reviewer* pada jurnal-jurnal tersebut adalah para widyaiswara, sebagaimana dapat dilihat pada laman *Editorial Board* masing-masing jurnal. Tentu hal ini merupakan sebuah prestasi yang patut diapresiasi, sekaligus bukti bahwa kompetensi widyaiswara sangat mumpuni dalam bidang teknis spesialisasi mereka.

Tabel 2. Jurnal Ilmiah yang Terdapat pada Direktori Garuda dan Sinta dan Dikelola oleh Widyaiswara.

No	Nama Jurnal / Level Akreditasi	Penerbit / Pengelola
1	Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan / S3	Balai Diklat Keagamaan Bandung, Kementerian Agama
2	Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan dan Keagamaan / S4	Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan, Kementerian Agama
3	Jurnal Kewidyaiswaraan	PusbinJF Bangkompeg ASN, LAN
4	Jurnal Widyaiswara Indonesia	DPP APWI
5	Monas: Jurnal Inovasi Aparatur	BPSDMD Provinsi DKI
6	Jurnal AgroSainTa: Widyaiswara Mandiri Membangun Bangsa	Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian, Pusat Pelatihan Pertanian, Kementerian Pertanian
7	Cendekia Niaga	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan, Kementerian Perdagangan
8	Jurnal BPPK	Badan Pendidikan dan Pelatihan, Kementerian Keuangan
9	AgriHumanis: Journal of Agriculture and Human Resource Development Studies	Balai Pelatihan Pertanian Jambi, Kementerian Pertanian

Kemampuan widyaiswara dalam mengelola dan menerbitkan jurnal ilmiah sampai akhirnya mendapatkan akreditasi Sinta, seperti Jurnal Tatar Pasundan dan Jurnal Andragogi (Tabel 2), tentu merupakan upaya yang tidak sebentar dan usaha yang tiada henti. Jika perjuangan dan kompetensi keilmuan mereka harus hilang, dengan dibatasi ruang lingkup KTI widyaiswara, tentu ini merupakan sebuah kehilangan bagi perkembangan sains dan kebijakan publik di tanah air. Selain itu, hal ini tentunya akan membatasi pengembangan kompetensi teknis widyaiswara yang dibutuhkan di ruang-ruang kelas pelatihan.

#### 4. Ruang Lingkup Pengembangan Kompetensi

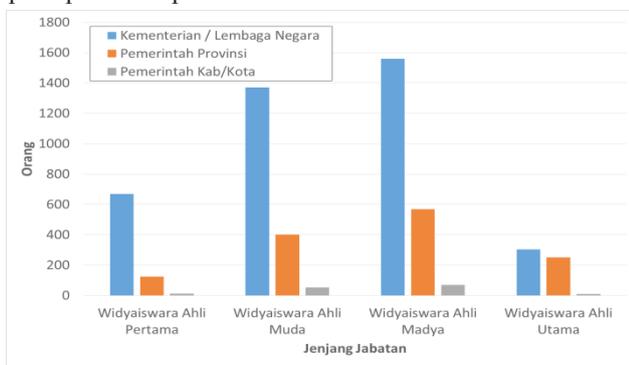
Senada dengan pembatasan ruang lingkup meneliti dan menulis KTI bagi widyaiswara, pembatasan ruang lingkup juga terjadi pada unsur kegiatan pelatihan / pengembangan kompetensi. Pada pasal 37 ayat 2e dan pasal 46 ayat 3b Permen PAN RB 42/2021 dijelaskan bahwa widyaiswara dapat mengembangkan diri melalui pelatihan / pengembangan kompetensi namun dibatasi hanya pada bidang pelatihan, pengembangan pelatihan, dan

penjaminan mutu pelatihan. Artinya hanya pada lingkup bidang itu sajalah pengembangan kompetensi widyaiswara akan diakui oleh instansi pembina dalam bentuk angka kredit.

Hal ini jelas-jelas sangat bertentangan dengan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh widyaiswara, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosio kultural (pasal 45). Bagaimana mungkin seorang widyaiswara dapat mengembangkan ketiga kompetensi tersebut jika lingkup pengembangan kompetensinya hanya dibatasi pada bidang yang berkaitan dengan pelatihan saja?

Jika dianalogikan, ini sama saja dengan membatasi dosen yang hanya boleh mengembangkan kompetensinya pada bidang metode pembelajaran dan perkuliahan saja, bukan tentang bidang spesialisasi keahliannya. Tentu saja ini suatu hal yang sangat elusif.

Apalagi jika kita melihat komposisi widyaiswara Indonesia yang saat ini berjumlah 5390 orang (siwi.lan.go.id; diakses 25 Mei 2022), di mana sebagian besar widyaiswara (72,4%) berasal dari kementerian teknis dan lembaga negara, sedangkan sisanya berasal dari pemerintah daerah provinsi, kabupaten, dan kota (Gambar 2). Dengan mengetahui bahwa banyak sekali porsi widyaiswara yang berasal dari kementerian teknis dan lembaga negara, tentunya mereka perlu terus memelihara kompetensi teknisnya masing-masing agar tetap memiliki pengetahuan teknis yang *up to date* dan lebih banyak daripada peserta pelatihan. Kemampuan teknis tentu sangat dibutuhkan oleh para widyaiswara, khususnya ketika mereka mengampu pada pelatihan-pelatihan teknis.



Gambar 2. Komposisi Widyaiswara Indonesia dari berbagai Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.

Kita ambil contoh satu kementerian, misalnya Kementerian Keuangan. Kementerian ini memiliki sejumlah pusdiklat, seperti Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pusdiklat Bea dan Cukai, Pusdiklat Pajak, dan sebagainya. Para widyaiswara yang tersebar di berbagai pusdiklat ini tentu harus mengembangkan kompetensi teknis di bidangnya masing-masing dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi di bidangnya tersebut. Tidak mungkin kapasitas keilmuan mereka akan tetap tinggi dalam bidangnya, jika mereka hanya diperkenankan untuk mengikuti pengembangan kompetensi dalam lingkup pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan saja.

Kompetensi teknis justru merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki seorang *trainer*. Adapun kompetensi yang terkait dengan pelatihan hanyalah alat atau metode yang dapat membantu mereka bagaimana agar kompetensi teknis itu dapat disampaikan sebaik, semenarik, dan seefektif mungkin. Seandainya pun seorang *trainer* hebat dalam kompetensi metode pembelajarannya, tetapi dia sangat lemah dalam kompetensi teknisnya, maka tentu saja ini merupakan sesuatu yang absurd di dalam kelas.

## PENUTUP

### Simpulan

Permen PAN RB Nomor 42 Tahun 2021 merupakan peraturan yang cukup progresif karena mengatur beberapa hal baru yang belum pernah diatur sebelumnya, seperti standar kompetensi widyaiswara, hasil kerja minimal, promosi, perpindahan dari jabatan lain, APWI sebagai organisasi profesi widyaiswara, *corporate university*, serta pelantikan dan pengambilan sumpah. Namun demikian, peraturan ini juga perlu dievaluasi karena masih ada beberapa hal yang belum selaras dengan peraturan lain atau kaidah-kaidah ilmiah tertentu seperti belum rincinya definisi “pelatihan”, adanya klusterisasi level pelatihan untuk jenjang jabatan tertentu, adanya pembatasan ruang lingkup Karya Tulis Ilmiah (KTI), serta pembatasan ruang lingkup pengembangan kompetensi. Beberapa hal yang cukup mengganggu adalah mengenai pembatasan ruang lingkup KTI dan ruang lingkup pengembangan kompetensi hanya pada bidang yang terkait dengan pelatihan saja. Pembatasan ruang lingkup ini sangat tidak sejalan dengan kewajiban widyaiswara untuk menjaga dan meningkatkan standar kompetensinya yaitu pada kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural. Pembatasan ruang lingkup ini pun tidak selaras dengan fakta KTI widyaiswara, di mana topik KTI widyaiswara justru didominasi oleh bidang teknis spesialisasi widyaiswara.

### Saran

Evaluasi terhadap Permen PAN RB 42/2021 perlu dilakukan agar peraturan ini dapat selaras dengan peraturan lain dan kaidah-kaidah ilmiah lainnya. Evaluasi ini perlu dilakukan sebelum diterbitkannya peraturan LAN sebagai turunan dari Permen PAN RB 42/2021.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aboagye-Nimo, E., Raiden, A., King, A., & Tietze, S. (2015). Using tacit knowledge in training and accident prevention. *Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*, 168(5), 232–240.
- Annas, A. (2017). *Interaksi Pengambilan Keputusan dan Evaluasi Kebijakan* (p. 123). Celebes Media Perkasa, Makassar.
- Aspandi. (2021). Keberadaan Pengawas Sekolah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021. In

- Risda: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam* (Vol. 5, Issue 1).
- Bridle, H., Vrieling, A., Cardillo, M., Araya, Y., & Hinojosa, L. (2013). Preparing for An Interdisciplinary Future: A Perspective from Early-career Researchers. *Futures*, 53, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2013.09.003>
- Brown, B. (2018). Interdisciplinary Research. *European Review*, 26(S2), S21–S29. <https://doi.org/10.1017/S1062798718000248>
- Diantha, I. M. P. (2017). *Metode Penelitian Hukum Normatif dalam Justifikasi Teori Hukum*. Prenada Media Group, Jakarta.
- DIKTI, D. (2019). *Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit Kenaikan Jabatan Akademik/Pangkat Dosen*. [http://ldikti12.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2019/03/PO-PAK-2019\\_MULAI-BERLAKU-APRIL-2019.pdf](http://ldikti12.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2019/03/PO-PAK-2019_MULAI-BERLAKU-APRIL-2019.pdf)
- Jacob, W. J. (2015). Interdisciplinary Trends in Higher Education. *Palgrave Communications*, 1(15001), 1–5. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2015.1>
- Janson, A., & McQueen, R. J. (2007). Capturing leadership tacit knowledge in conversations with leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(7), 646–663.
- Kartikawati, H. (2020). *Implementasi 10:20:70 dan Evaluasi Dampak Pembelajaran di Sektor Pemerintah*. Paparan Webinar HUT BPKP, 28 Mei 2020.
- Malik, P., Sampara, S., & Qamar, N. (2020). Analisis Putusan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Nomor 35 PUU-XVI/2018 Tentang Organisasi Advokat. *Journal of Lex Generalis (JLS)*, 1(7), 989–1011.
- Matthew, C. T., & Sternberg, R. J. (2009). Developing experience-based (tacit) knowledge through reflection. *Learning and Individual Differences*, 19(4), 530–540.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging Intention and Behavior of Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285–300.
- Safitri, U., Nuarizal, A., & Gistituati, N. (2021). Urgensi Analisis Kebijakan. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 72–76.
- Soekanto, S. dan Mamudji, S. (2015). *Penelitian Hukum Normatif: Suatu Tinjauan Singkat* (p. 128). Rajawali Pers, Jakarta.
- Sore, U. B., & Sobirin. (2017). *Kebijakan Publik*. CV. Sah Media, Makassar.
- Suwandana, E. (2022). *Tacit Knowledge, Corporate University dan Masa Depan Widyaiswara* (p. 116). Mikro Media Teknologi, Bekasi.
- Temesvari, N. A. (2018). Analisis Segitiga Kebijakan Kesehatan dalam Pembentukan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Perakam Medis dan Angka Kreditnya. *Jurnal INOHIM*, 6(1), 14–20.
- Umar, A. (2019). Evaluasi Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Penilik. *Jurnal Wahana Karya Ilmiah Pascasarjana (S2) PAI Unsika*, 3(1), 252–257.
- Zainuddin, A. (2009). *Metode Penelitian Hukum* (p. 232). Sinar Grafika, Jakarta.

### **Peraturan Perundang-Undangan**

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Peneliti.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman dan Tata Cara Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara.
- Surat Edaran Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.I/HKM.02.3/2020 tentang Pengusulan, Penetapan Kebutuhan, Seleksi Internal, dan Uji Kompetensi Calon Jabatan Fungsional Widyaiswara.