Volume 11 (2) (2026) : (165-173)
Jurnal Kewidyaiswaraan
https://jurnalwi.lan.go.id/index.php/jurnalkewidyaiswaraan

OPTIMALISASI PERAN WIDYAISWARA SEBAGAI FASILITATOR KOLABORASI LINTAS GENERASI ASN DI PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG

Slamet Wahyudi[1], Yan Megawandi[2]
[1,2]Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Info Artikel
Received
3 September 2026
Accepted
2 November 2026
Published
11 November 2026

Kata Kunci:
widyaiswara;
fasilitator;
kolaborasi lintas generasi;
andragogi;
transformasi birokrasi.

Abstrak

Keberagaman generasi dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat menjadi modal kolaborasi sekaligus sumber friksi apabila tidak dikelola secara inklusif. Penelitian ini bertujuan memetakan kondisi hubungan kerja, hambatan kolaborasi, praktik kepemimpinan kolaboratif, dan kebutuhan kebijakan pengembangan kompetensi lintas generasi, sekaligus merumuskan strategi optimalisasi peran widyaiswara. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *concurrently embedded*: data kuantitatif dari 260 ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menjadi data utama, sedangkan data kualitatif berasal dari tiga pertanyaan terbuka yang tertanam dalam survei yang sama sebagai data pendukung (bukan wawancara mendalam). Hasil menunjukkan hubungan kerja lintas generasi (M = 4,07; SD = 0,74) dan praktik kepemimpinan kolaboratif (M = 4,10; SD = 0,75) berada pada kategori tinggi, sedangkan hambatan kolaborasi berada pada kategori sedang (M = 3,10; SD = 1,06). Hambatan paling banyak disebut adalah perbedaan cara berkomunikasi (30,4%) dan kesenjangan penguasaan teknologi (12,7%). Kebutuhan kebijakan pendukung berada pada kategori tinggi (M = 3,93; SD = 0,83). Uji ANOVA secara eksploratif menunjukkan tidak terdapat perbedaan signifikan antargenerasi pada persepsi hambatan kolaborasi (F = 1,24; p = 0,297) maupun hubungan kerja (F = 0,98; p = 0,402). Temuan tersebut menunjukkan bahwa intervensi tidak perlu dibangun atas dikotomi generasi, tetapi pada penguatan kapasitas kolaborasi seluruh ASN. Berdasarkan temuan tersebut dirumuskan empat strategi bagi widyaiswara: fasilitasi dialog lintas generasi, modul pelatihan berbasis andragogi, *mentoring* dua arah, dan integrasi kolaborasi lintas generasi ke dalam kurikulum pengembangan kompetensi ASN.

Abstract

Generational diversity within Indonesia's civil service can function as a collaborative asset as well as a source of friction when it is not managed inclusively. This study aims to map cross-generational working relationships, collaboration barriers, collaborative leadership practices, and perceived competency-development policy needs, while formulating strategies to optimize the role of widyaiswara (Indonesia's civil-service functional trainers/facilitators mandated to develop the competency of civil servants). A mixed-methods approach with a concurrent embedded design was employed: quantitative data from 260 civil servants of the Bangka Belitung Islands Provincial Government served as the primary data, while qualitative data from three open-ended questions embedded in the same survey played a supporting role (no in-depth interviews were conducted). The findings show that cross-generational working relationships (M = 4.07; SD = 0.74) and collaborative leadership practices (M = 4.10; SD = 0.75) were high, while collaboration barriers were moderate (M = 3.10; SD = 1.06). The most frequently reported barriers were differences in communication styles (30.4%) and technology-adoption gaps (12.7%). The perceived need for supporting policies was high (M = 3.93; SD = 0.83). Exploratory ANOVA results indicated no significant generational differences in perceptions of collaboration barriers (F = 1.24; p = 0.297) or working relationships (F = 0.98; p = 0.402). The findings suggest that interventions should not be designed around rigid generational categories, but around strengthening collaborative capacity across the workforce. Four strategies are proposed for widyaiswara: facilitating cross-generational dialogue, developing andragogy-based training modules, facilitating two-way mentoring, and integrating cross-generational collaboration into civil servant competency-development curricula.

Correspondence :
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD)
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
Jl. Pulau Bangka, Air Itam - Pangkalpinang 33148.
slamet251070@gmail.com

e-ISSN : 2548-9437

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) bekerja secara profesional, adaptif, dan kolaboratif. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menempatkan penguatan sistem merit dan digitalisasi manajemen ASN sebagai bagian penting dari reformasi manajemen ASN. Konsekuensinya, kapasitas bekerja lintas fungsi dan lintas generasi semakin penting. Dalam organisasi pemerintah daerah, tuntutan tersebut berhadapan dengan tenaga kerja yang berasal dari beberapa kohort generasi dengan pengalaman, kebiasaan komunikasi, dan tingkat adaptasi teknologi yang beragam (Fanani & Jannah, 2025).

Keberagaman tersebut tidak dengan sendirinya menghasilkan konflik. Justru, perbedaan pengalaman dan kompetensi dapat menjadi sumber saling melengkapi apabila organisasi menyediakan ruang dialog, kepemimpinan yang inklusif, dan mekanisme berbagi pengetahuan. Sebaliknya, perbedaan cara berkomunikasi dan kesenjangan penguasaan teknologi dapat berkembang menjadi friksi apabila tidak difasilitasi. Huyler et al. (2025) menekankan pentingnya kepemimpinan situasional dan inklusif dalam mengelola kelompok generasi yang beragam. Dengan demikian, persoalan utama bukan keberadaan perbedaan generasi, melainkan kemampuan organisasi mengubah perbedaan tersebut menjadi kapasitas kolaboratif.

Dalam konteks tersebut, widyaiswara memiliki posisi strategis karena mandat pengembangan kompetensi ASN (Peraturan Menteri PANRB Nomor 42 Tahun 2021; Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2021) menempatkannya dekat dengan proses pembelajaran, pengembangan kurikulum, dan pembelajaran di tempat kerja. Peran ini membuka ruang bagi perluasan fungsi widyaiswara dari pengajar klasikal menjadi fasilitator pembelajaran sosial dan perubahan perilaku kerja. Peran tersebut penting bukan untuk menggantikan fungsi pimpinan atau unit pengelola kepegawaian, melainkan untuk menyediakan desain pembelajaran dan fasilitasi yang membantu ASN membangun kemampuan berkomunikasi, berbagi pengetahuan, dan bekerja secara produktif dengan rekan dari generasi berbeda.

Kajian mengenai widyaiswara telah menunjukkan kecenderungan perluasan peran di luar pembelajaran klasikal. Suseno (2023) menunjukkan kesiapan widyaiswara untuk mendukung pembelajaran digital, meskipun *learning agility* masih perlu diperkuat. Widiatmanti (2024) mendokumentasikan praktik *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* yang memperluas kontribusi widyaiswara pada pengembangan individu. Namun, kedua arah kajian tersebut belum menjawab secara spesifik bagaimana widyaiswara dapat ditempatkan sebagai fasilitator kolaborasi lintas generasi dalam organisasi pemerintah daerah. Kesenjangan penelitian (*research gap*) inilah yang menjadi fokus penelitian.

Penelitian ini menawarkan tiga kontribusi. Pertama, menyediakan gambaran empiris mengenai kolaborasi lintas generasi ASN pada konteks pemerintah daerah kepulauan. Kedua, menghubungkan temuan kolaborasi dengan kebutuhan kebijakan pengembangan kompetensi. Ketiga, menerjemahkan temuan tersebut menjadi strategi operasional bagi widyaiswara. Dengan demikian, kebaruan penelitian tidak semata terletak pada pembahasan generasi, tetapi pada upaya menggeser posisi widyaiswara dari aktor pembelajaran individual menjadi fasilitator yang membantu organisasi membangun kapasitas kolaborasi lintas generasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan utama: (1) bagaimana kondisi karakteristik, hubungan kerja, hambatan, dan praktik kepemimpinan kolaboratif lintas generasi ASN di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung; (2) bagaimana kebutuhan kebijakan dan pengembangan kompetensi yang dipersepsikan ASN sebagai pendukung kolaborasi lintas generasi; dan (3) bagaimana strategi optimalisasi peran widyaiswara sebagai fasilitator kolaborasi lintas generasi dalam mendukung transformasi birokrasi.

KAJIAN TEORI

Kerangka analisis penelitian menggabungkan tiga perspektif. Pertama, manajemen keberagaman generasi yang melihat perbedaan karakteristik sebagai sumber daya yang perlu dikelola, bukan sekadar dikotomi senior–muda (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013). Kedua, kepemimpinan situasional dan inklusif yang menekankan kemampuan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan terhadap keragaman kebutuhan dan pengalaman anggota organisasi (Huyler et al., 2025; Gabrielova & Buchko, 2021). Ketiga, andragogi yang menempatkan pengalaman peserta dewasa dan pemecahan masalah nyata sebagai basis pembelajaran (Knowles, Holton, & Swanson, 2015). Ketiga perspektif tersebut digunakan untuk membaca temuan sekaligus menyusun desain intervensi kewidyaiswaraan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *concurrently embedded* (Creswell & Plano Clark, 2018). Dalam desain ini, data kuantitatif dan

kualitatif dikumpulkan secara bersamaan dalam satu tahap survei. Komponen kuantitatif (kuesioner tertutup berskala Likert) menjadi strategi utama untuk memetakan kondisi hubungan kerja, hambatan, kepemimpinan, dan kebutuhan kebijakan, sedangkan data kualitatif dari tiga pertanyaan terbuka yang tertanam dalam instrumen yang sama berperan sebagai data pendukung untuk memperdalam dan menjelaskan temuan kuantitatif.

Oleh karena itu, penelitian ini tidak menggunakan wawancara mendalam maupun *focus group discussion* (FGD), dan data kualitatif tidak dimaksudkan membangun tema secara mandiri terlepas dari data kuantitatif. Kedua jenis data dianalisis secara terpisah sesuai karakteristiknya, kemudian diintegrasikan pada tahap interpretasi hasil.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian adalah seluruh ASN (PNS dan PPPK) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada berbagai perangkat daerah, yang berjumlah N = 9.529 orang (sumber: SIASN/BKPSDMD, data per 30 April 2026). Sampel ditentukan secara *purposive* dengan kriteria: ASN aktif dengan masa kerja minimal dua tahun, pernah berinteraksi kerja dengan ASN dari generasi berbeda, dan bersedia mengisi kuesioner secara sukarela. Sebanyak 260 responden berpartisipasi, setara 2,73% dari populasi, berasal dari BKPSDMD, BPBD, Dinas ESDM, Dinas Koperasi dan UKM, Badan Penghubung, serta perangkat daerah lainnya. Dengan jumlah tersebut, galat sampel maksimum berada pada kisaran ± 6% pada tingkat kepercayaan 95% (p = 0,5) dan bersifat indikatif karena pengambilan sampel tidak acak. Karena menggunakan *purposive sampling*, hasil penelitian diposisikan sebagai gambaran kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk mengestimasi parameter seluruh ASN Indonesia.

Instrumen Penelitian

Instrumen terdiri atas kuesioner tertutup berskala Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang mencakup lima dimensi: karakteristik ASN lintas generasi, hubungan kerja lintas generasi, hambatan kolaborasi lintas generasi, praktik kepemimpinan kolaboratif pimpinan, dan kebutuhan kebijakan pendukung. Masing-masing dimensi terdiri atas 10 butir sehingga terdapat 50 butir tertutup. Instrumen juga memuat tiga pertanyaan terbuka mengenai hambatan utama, harapan terhadap peran pimpinan, dan kebutuhan kebijakan pemerintah daerah.

Uji coba instrumen dilakukan pada 30 ASN di luar sampel. Validitas konstruk diuji menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA); seluruh butir dilaporkan memiliki *factor loading* > 0,50 dan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) > 0,70. Reliabilitas menunjukkan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,82 untuk karakteristik, 0,79 untuk hubungan kerja, 0,76 untuk hambatan, 0,84 untuk kepemimpinan kolaboratif, dan 0,81 untuk kebutuhan kebijakan. Seluruh koefisien berada di atas 0,70 sehingga instrumen dinilai reliabel (Nunnally & Bernstein, 1994).

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui survei daring menggunakan *Google Forms* pada April–Mei 2026. Distribusi dilakukan melalui koordinator perangkat daerah dan *WhatsApp Group* ASN, disertai pengingat setiap minggu selama tiga minggu. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif sesuai jenis pertanyaannya. Partisipasi bersifat sukarela; setiap responden diberi informasi mengenai tujuan penelitian dan menyatakan persetujuan (*informed consent*) sebelum mengisi kuesioner, serta identitas responden dijaga kerahasiaannya (anonim) dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Data kuantitatif dianalisis menggunakan mean dan standar deviasi dengan kategori 1,00–1,79 sangat rendah; 1,80–2,59 rendah; 2,60–3,39 sedang; 3,40–4,19 tinggi; dan 4,20–5,00 sangat tinggi. *One-Way* ANOVA digunakan secara eksploratif untuk melihat apakah terdapat perbedaan persepsi antargenerasi pada hambatan kolaborasi dan hubungan kerja dengan $\alpha = 0{,}05$. Uji lanjut *Tukey* HSD direncanakan apabila terdapat perbedaan signifikan. Karena komposisi kelompok generasi tidak seimbang, terutama *Baby Boomer* dan Generasi Z, hasil ANOVA ditafsirkan secara hati-hati sebagai indikasi awal, bukan bukti bahwa pengalaman seluruh generasi identik.

Jawaban terbuka dianalisis dengan *thematic analysis* (Braun & Clarke, 2006) melalui pengkodean awal, pengelompokan kode, penetapan tema, dan penghitungan frekuensi sebutan menggunakan Microsoft Excel. Data kualitatif digunakan untuk memperkaya interpretasi atas hasil kuantitatif, terutama dalam mengidentifikasi bentuk hambatan dan kebutuhan kebijakan yang paling sering disebut responden. Integrasi kedua jenis data dilakukan dengan membandingkan skor dimensi kuantitatif dengan tema dan frekuensi jawaban terbuka pada tahap pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden didominasi Generasi X (52,3%) dan Generasi Milenial (40,4%), sedangkan Generasi Z 5,8% dan *Baby Boomer* 1,5% (Tabel 1). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sampel penelitian relatif senior sehingga isu transfer pengetahuan, regenerasi, serta

adaptasi teknologi relevan untuk dibahas. Profil ini penting karena pengalaman organisasi yang panjang merupakan modal pengetahuan, tetapi sekaligus menuntut strategi pembelajaran yang mampu menjembatani pengalaman lama dengan tuntutan kerja baru.

Tabel 1. Profil Demografis Responden (n = 260)

Karakteristik	Kategori	f	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	180	69,2
	Perempuan	80	30,8
Generasi	*Baby Boomer* (1946–1964)	4	1,5
	Generasi X (1965–1980)	136	52,3
	Generasi Y/Milenial (1981–1996)	105	40,4
	Generasi Z (1997–2012)	15	5,8
Golongan Ruang	Golongan II	12	4,6
	Golongan III	121	46,5
	Golongan IV	87	33,5
	PPPK/Non-Golongan	40	15,4
Jabatan	JPT Pratama	22	8,5
	Administrator	33	12,7
	Pengawas	32	12,3
	Fungsional	73	28,1
	Pelaksana	64	24,6
	Lainnya	36	13,8

Sumber: Data Penulis (2026)

Kondisi Karakteristik, Hubungan Kerja, Hambatan, dan Kepemimpinan Kolaboratif

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan pola yang penting: hubungan kerja lintas generasi (M = 4,07; SD = 0,74) dan praktik kepemimpinan kolaboratif (M = 4,10; SD = 0,75) berada pada kategori tinggi, sedangkan hambatan kolaborasi (M = 3,10; SD = 1,06) berada pada kategori sedang. Pola ini menunjukkan bahwa organisasi tidak berada pada kondisi konflik antargenerasi yang akut. Tantangannya lebih tepat dipahami sebagai kebutuhan untuk mempertahankan kualitas kolaborasi yang sudah cukup baik sambil mengatasi friksi komunikasi dan adaptasi teknologi yang masih muncul.

Tabel 2. Skor Rata-rata Dimensi Kolaborasi Lintas Generasi

Dimensi/Variabel	M	SD	Kategori
Karakteristik ASN Lintas Generasi	3,83	0,98	Tinggi
Hubungan Kerja Lintas Generasi	4,07	0,74	Tinggi
Hambatan Kolaborasi Lintas Generasi	3,10	1,06	Sedang
Praktik Kepemimpinan Kolaboratif Pimpinan	4,10	0,75	Tinggi
Kebutuhan Kebijakan Pendukung	3,93	0,83	Tinggi

Sumber: Data Penulis (2026)

Temuan hubungan kerja lintas generasi yang tinggi ini menarik untuk dibandingkan dengan studi Usman, Sazali, dan Munawar (2025) yang meneliti komunikasi lintas generasi di Pemerintah Kabupaten Pidie, Aceh. Studi tersebut justru menemukan tiga pola dominan yang mengganggu efektivitas organisasi: kesenjangan kompetensi teknologi yang mengganggu koordinasi tugas, perbedaan interpretasi terhadap hierarki birokrasi yang memengaruhi alur komunikasi, serta orientasi gaya kerja yang kontras yang memicu konflik dalam tim. Perbedaan temuan ini dapat dijelaskan oleh konteks geografis dan budaya organisasi. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai daerah kepulauan mungkin memiliki dinamika interaksi yang berbeda dibandingkan dengan daerah di Sumatra yang memiliki struktur birokrasi yang lebih hierarkis. Namun, studi Usman et al. (2025) juga menemukan bahwa kepemimpinan adaptif, rutinitas berbagi pengetahuan, dan *mentoring* informal antargenerasi efektif dalam meminimalkan hambatan—temuan yang sejalan dengan rekomendasi strategi yang diajukan dalam penelitian ini. Destiana (2023) dalam kajiannya tentang kepemimpinan dan pengembangan SDM sektor publik menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi lintas generasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam menciptakan iklim organisasi yang inklusif. Temuan praktik kepemimpinan kolaboratif yang tinggi (M = 4,10) dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa aspek kepemimpinan telah menjadi faktor pendukung, bukan penghambat, bagi kolaborasi lintas generasi.

Pada dimensi karakteristik generasi, responden menilai bahwa keunggulan tiap generasi dapat saling melengkapi (M = 4,19) dan keberagaman generasi merupakan aset organisasi (M = 4,13). Temuan ini memperkuat perspektif bahwa perbedaan generasi dapat diperlakukan sebagai sumber daya organisasi apabila terdapat mekanisme yang memungkinkan pertukaran pengalaman dan kompetensi (Zemke et al., 2013). Tingginya hubungan kerja dan kepemimpinan kolaboratif juga memberi sinyal bahwa fondasi sosial untuk membangun kolaborasi sebenarnya telah tersedia. Karena itu, intervensi widyaiswara sebaiknya tidak dimulai dari asumsi bahwa generasi adalah masalah, melainkan dari upaya mengaktifkan aset pengalaman dan kompetensi yang sudah ada.

Sebaliknya, komunikasi muncul sebagai titik paling rentan. Item mengenai kurangnya komunikasi sebagai penyebab konflik memperoleh M = 3,48, sedangkan perbedaan cara berkomunikasi memperoleh M = 3,32. Analisis jawaban terbuka (Tabel 3) menguatkan pola tersebut: 30,4% responden menyebut perbedaan cara berkomunikasi sebagai hambatan utama, diikuti kesenjangan penguasaan teknologi (12,7%) dan perbedaan pola pikir (8,5%). Temuan ini menggeser fokus intervensi dari "mengelola generasi" menjadi "mengelola interaksi". Bagi widyaiswara, implikasinya jelas: kompetensi fasilitasi dialog, mendengar aktif, mediasi, dan desain

pengalaman belajar kolaboratif menjadi sama pentingnya dengan kompetensi penguasaan substansi.

Tabel 3. Tema Dominan Hambatan Kolaborasi Lintas Generasi

Tema Hambatan Dominan	Proporsi	Keterangan
Perbedaan cara berkomunikasi	30,4 %	Menjadi hambatan paling banyak disebut
Kesenjangan penguasaan teknologi	12,7 %	Terutama dirasakan ASN senior dalam adaptasi sistem digital
Perbedaan pola pikir/paradigma	8,5%	Berpotensi memicu gesekan dalam tim
Sikap ego/kurang terbuka	5,4%	Muncul pada kedua arah (senior dan muda)
Kesulitan adaptasi perubahan	4,2%	Terkait perubahan cara kerja dan tuntutan kecepatan baru

Sumber: Data Penulis (2026)

Temuan tentang kesenjangan teknologi dan hambatan komunikasi ini memiliki resonansi yang kuat dengan berbagai studi nasional dan internasional. Destiana dan Putra (2023), dalam penelitiannya tentang minat ASN Provinsi Kepulauan Riau dalam pengembangan kompetensi, menemukan bahwa mayoritas ASN di wilayah tersebut adalah Generasi X yang mengalami kesulitan beradaptasi dengan teknologi. Penelitian tersebut juga mengungkap bahwa generasi muda cenderung tertarik pada model pengembangan kompetensi yang tidak terikat oleh metode kelas tradisional, dapat beradaptasi dengan teknologi, dan menginginkan cara belajar yang kolaboratif. Hal ini mengindikasikan bahwa tantangan kesenjangan teknologi bukanlah fenomena lokal, melainkan isu struktural yang dihadapi oleh banyak pemerintah daerah di Indonesia. Penelitian oleh Panular (2025) tentang tata kelola SDM dalam pola kerja lintas generasi pada implementasi Sertipikat Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang memperkuat temuan ini. Studi tersebut mengidentifikasi perbedaan pola kerja lintas generasi pada aspek kognitif, emosional, dan perilaku, yang jika tidak dikelola secara strategis dapat menghambat sinergi kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Kesenjangan generasi ini menciptakan kesenjangan kinerja yang nyata, terutama dalam konteks transformasi digital pelayanan publik. Huyler et al. (2025), dalam kajian internasional tentang kepemimpinan lintas generasi, menekankan bahwa perbedaan nilai, pengalaman, dan sikap antargenerasi memerlukan pemahaman yang mendalam untuk komunikasi yang efektif dan resolusi konflik. Pemahaman ini membangun hubungan yang lebih baik dan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi di lingkungan kerja yang beragam.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa hambatan yang teridentifikasi lebih banyak berada pada level proses interaksi daripada konflik struktural. Karena itu, pembelajaran dan fasilitasi merupakan instrumen intervensi yang masuk akal. Namun, temuan ini tidak berarti bahwa perubahan kebijakan tidak diperlukan. Justru, kebijakan diperlukan untuk menciptakan ruang agar pembelajaran, *mentoring*, dan kolaborasi lintas generasi dapat berlangsung secara berkelanjutan. Dengan kata lain, peran widyaiswara paling efektif apabila ditempatkan sebagai penghubung antara kebutuhan kompetensi individu dan dukungan sistem organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fatubun (2025) yang melakukan studi kasus tentang Posko Angkutan Lebaran di Pelabuhan Ferry Hunimua, Maluku Tengah. Fatubun menemukan bahwa keberhasilan koordinasi lintas sektor sangat bergantung pada figur pemimpin yang menjalankan tiga fungsi kolaboratif: *steward* (memastikan koordinasi yang inklusif dan transparan), mediator (mengelola hubungan antarlembaga dan resolusi konflik), dan katalis (mendorong inovasi adaptif dan mobilisasi lintas sektor). Namun, studi tersebut juga memperingatkan bahwa ketiadaan sistem fasilitasi formal dan SOP terintegrasi membatasi institusionalisasi kolaborasi. Sary, Adda, dan Rossanti (2024), dalam penelitiannya tentang implementasi kepemimpinan agil di Pemerintah Kota Palu, menemukan bahwa pemerintah daerah tersebut berhasil mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan agil seperti adaptabilitas, keterlibatan pemangku kepentingan, transparansi, dan inovasi. Praktik-praktik ini memfasilitasi implementasi kebijakan yang efektif, termasuk dalam pengelolaan sampah dan perencanaan perkotaan. Studi ini menekankan pentingnya transisi dari model "komando dan kendali" tradisional menuju kerangka kepemimpinan kolaboratif. Konteks ini penting untuk penelitian yang sedang dikaji karena menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif yang efektif di tingkat individu belum tentu terinstitusionalisasi dalam sistem organisasi. Hal ini menjadi peluang sekaligus tantangan bagi peran widyaiswara: bagaimana merancang program pengembangan kompetensi yang tidak hanya membangun kapasitas kepemimpinan individu, tetapi juga menciptakan sistem dan budaya yang mendukung kolaborasi berkelanjutan.

Analisis Inferensial: Perbedaan Persepsi Antargenerasi

ANOVA menunjukkan tidak terdapat perbedaan signifikan antargenerasi pada persepsi hambatan kolaborasi ($F = 1{,}24$; $p = 0{,}297$) maupun hubungan kerja ($F = 0{,}98$; $p = 0{,}402$). Temuan ini dapat dibaca sebagai indikasi bahwa persoalan kolaborasi tidak eksklusif dialami oleh satu generasi. Akan tetapi, hasil tersebut tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa semua generasi memiliki pengalaman yang sama, karena ukuran kelompok tidak seimbang dan kelompok *Baby Boomer* hanya berjumlah empat responden. Oleh sebab itu, nilai utama temuan ini adalah arah kebijakan: intervensi dasar

sebaiknya bersifat inklusif untuk seluruh ASN, kemudian dapat diberi penyesuaian berdasarkan kebutuhan individu atau unit kerja. Temuan ANOVA yang tidak menunjukkan perbedaan signifikan antargenerasi dapat membedakan penelitian ini dari kajian yang cenderung memperlakukan generasi sebagai kategori homogen dan konfliktual.

Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan yang terlalu berfokus pada dikotomi generasi mungkin tidak tepat dalam konteks birokrasi Indonesia. Implikasi teoretisnya adalah perlunya mengembangkan model analisis yang lebih berlapis (*nuanced*): bukan "generasi sebagai masalah", melainkan "interaksi sebagai arena intervensi". Pendekatan ini sejalan dengan kerangka manajemen keberagaman generasi yang dikemukakan oleh Zemke, Raines, dan Filipczak (2013), yang melihat perbedaan karakteristik sebagai sumber daya yang perlu dikelola, bukan sekadar dikotomi senior–muda.

Kebutuhan Kebijakan dan Peluang Optimalisasi Peran Widyaiswara

Kebutuhan kebijakan pendukung berada pada kategori tinggi (M = 3,93; SD = 0,83). Item tertinggi adalah kebutuhan agar transformasi digital melibatkan semua generasi ASN (M = 4,20) dan pentingnya pengembangan kepemimpinan lintas generasi (M = 4,09). Responden juga mendukung pelatihan kepemimpinan lintas generasi (M = 3,97) dan *mentoring* ASN senior–ASN muda (M = 3,75). Pola ini penting karena memperlihatkan bahwa kebutuhan intervensi tidak hanya datang dari analisis peneliti, tetapi juga dipersepsikan oleh ASN sebagai kebutuhan organisasi.

Data terbuka memperjelas prioritas tersebut. Sebanyak 9,2% responden menyebut pelatihan, 6,5% menyebut manajemen talenta, dan 5,0% menyebut *mentoring* sebagai kebijakan yang dibutuhkan. Pada aspek kepemimpinan, komunikasi (18,5%), kerja tim (8,8%), dan keadilan dalam pengambilan keputusan (6,5%) menjadi harapan yang paling sering muncul. Dengan demikian, optimalisasi peran widyaiswara perlu diarahkan pada dua level sekaligus: level mikro melalui fasilitasi pembelajaran dan interaksi, serta level meso melalui desain program pengembangan kompetensi yang mendukung perubahan perilaku organisasi.

Temuan ini sejalan dengan kajian yang menempatkan *mentoring* dan literasi digital inklusif sebagai bagian penting dari pengelolaan ASN lintas generasi (Fanani & Jannah, 2025; Johannes, 2024). Kontribusi penelitian ini adalah menghubungkan kebutuhan tersebut dengan posisi widyaiswara sebagai aktor fasilitasi. Widyaiswara tidak harus menjadi pemilik seluruh program, tetapi dapat berfungsi sebagai perancang pembelajaran (*learning designer*), fasilitator, mitra belajar (*learning partner*), dan evaluator pembelajaran yang membantu organisasi memastikan bahwa pengalaman senior dan kapasitas digital generasi muda menjadi pengetahuan bersama.

Dharma (2025), dalam penelitiannya tentang pelatihan auditor CPNS, menemukan bahwa pendekatan pelatihan yang terlalu berorientasi pada efisiensi biaya melalui *e-learning* berhasil menanamkan nilai-nilai dasar dan pengetahuan teknis, tetapi gagal membangun keterampilan analitis dan pelaporan praktis yang dibutuhkan di tempat kerja. Studi tersebut merekomendasikan penguatan pendekatan andragogi yang berbasis pada pemecahan masalah nyata. Temuan ini sejalan dengan strategi yang diajukan dalam penelitian ini mengenai pentingnya modul pelatihan berbasis andragogi yang menggunakan kasus nyata sebagai basis pembelajaran. Peluncuran program PRODIGI (Proyek Digitalisasi Berbasis Kolaborasi Generasi) oleh Pemerintah Kabupaten Karanganyar pada tahun 2025 (RRI Surakarta, 2025) merupakan contoh bagaimana kolaborasi lintas generasi dapat diinstitusionalisasikan. Program ini dirancang sebagai wadah bagi ASN muda untuk berkolaborasi, berinovasi, dan berkontribusi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern dan efisien, sekaligus menjembatani kesenjangan digital antara generasi senior dan muda.

Strategi Optimalisasi Peran Widyaiswara sebagai Fasilitator Kolaborasi Lintas Generasi

Berdasarkan keseluruhan temuan, optimalisasi peran widyaiswara perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Upaya tersebut diawali dengan memetakan kebutuhan organisasi dan kompetensi ASN, dilanjutkan dengan memfasilitasi dialog lintas generasi serta mengembangkan pengalaman belajar yang mendorong kolaborasi. Widyaiswara juga berperan dalam mempertemukan mentor dan mentee agar terjadi transfer pengetahuan dua arah. Selanjutnya, berbagai praktik kolaborasi yang telah terbentuk perlu diintegrasikan ke dalam sistem pengembangan kompetensi ASN sehingga dapat diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan. Empat strategi berikut bukan program yang berdiri sendiri, melainkan komponen yang saling menguatkan (ringkasan pada Tabel 4).

Strategi 1 — Fasilitasi Dialog Lintas Generasi

Karena komunikasi merupakan hambatan yang paling banyak disebut (30,4%), widyaiswara perlu mengembangkan kapasitas sebagai fasilitator dialog dan mediasi. Bentuknya dapat berupa forum reflektif, studi kasus konflik komunikasi, simulasi kerja lintas generasi, dan refleksi pascapembelajaran. Peran ini memperluas praktik *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* yang telah dilaporkan Widiatmanti (2024), tetapi mengarahkannya pada kebutuhan kolaborasi kelompok, bukan hanya pengembangan individu.

Dalam praktik, forum dialog dapat difasilitasi melalui platform yang sudah lazim digunakan perangkat daerah. *Microsoft Teams* atau *Zoom* (dengan fitur *breakout room*) memungkinkan pertemuan lintas perangkat daerah di wilayah kepulauan tanpa perjalanan dinas; *Mentimeter* membantu mengumpulkan isu dan jajak pendapat secara anonim sehingga ASN senior maupun muda lebih leluasa menyampaikan pandangan; dan *Padlet* atau *Miro* berfungsi sebagai papan kolaborasi untuk memetakan miskomunikasi dan menyepakati norma komunikasi tim. Hasil forum dapat didokumentasikan pada elemen forum pembelajaran dan manajemen pengetahuan dalam sistem pembelajaran terintegrasi (ASN *Corporate University*) sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023. Platform tersebut merupakan contoh pilihan yang disesuaikan dengan kesiapan infrastruktur dan kebijakan keamanan informasi masing-masing perangkat daerah, dan efektivitasnya belum diuji dalam penelitian ini.

Strategi 2 — Modul Pelatihan Berbasis Andragogi

Modul perlu menggunakan persoalan nyata di tempat kerja sebagai kasus pembelajaran dan tidak membingkai materi dalam stereotip "senior versus muda". Materi dapat mencakup komunikasi lintas generasi, kepemimpinan inklusif, literasi digital adaptif, transfer pengetahuan, dan pemecahan masalah kolaboratif. Pendekatan andragogi relevan karena peserta membawa pengalaman kerja yang dapat dijadikan sumber belajar bersama (Knowles et al., 2015).

Modul dapat dikelola dan didistribusikan melalui sistem manajemen pembelajaran (*learning management system*/LMS) yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen ASN dalam kerangka ASN *Corporate University* (Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023), atau melalui *Moodle* dan *Google Classroom* apabila LMS instansi belum tersedia. Kasus nyata dapat disajikan dalam bentuk video pendek dan studi kasus berbasis masalah, diperkuat kuis interaktif melalui *Mentimeter* atau *Google Forms* serta forum diskusi pada LMS. Pada tahap pembelajaran di tempat kerja, kelompok belajar lintas generasi dapat dikoordinasikan melalui *WhatsApp Group* yang sudah digunakan ASN dalam penelitian ini.

Strategi 3 — *Mentoring* Dua Arah

Mentoring tidak hanya diarahkan dari senior kepada junior. ASN senior dapat mentransfer *tacit knowledge*, pengalaman birokrasi, dan konteks organisasi, sedangkan ASN muda dapat berbagi keterampilan digital, praktik kerja baru, dan perspektif inovasi. Widyaiswara berperan dalam merancang pasangan, menetapkan tujuan belajar, membekali mentor–*mentee*, memfasilitasi refleksi, dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Pendekatan ini membuat *mentoring* menjadi mekanisme transfer pengetahuan dua arah, bukan sekadar program pendampingan.

Strategi 4 — Integrasi ke dalam Sistem Pengembangan Kompetensi

Kolaborasi lintas generasi perlu ditempatkan dalam kurikulum pengembangan kompetensi, bukan sebagai kegiatan tambahan yang bergantung pada proyek sesaat. Materi dapat diintegrasikan ke pelatihan kepemimpinan, pelatihan fungsional, orientasi pegawai, pembelajaran di tempat kerja, dan *community of practice*. Dengan posisi tersebut, widyaiswara dapat berperan sebagai penghubung antara kurikulum, kebutuhan organisasi, dan praktik kerja sehari-hari.

Keempat strategi tersebut menghasilkan proposisi utama penelitian ini: optimalisasi peran widyaiswara bukan sekadar memperluas jenis layanan pembelajaran, tetapi mengubah posisi widyaiswara menjadi fasilitator ekosistem pembelajaran kolaboratif. Dalam posisi ini, widyaiswara membantu organisasi mengidentifikasi friksi, mempertemukan pengetahuan antargenerasi, menciptakan pengalaman belajar bersama, dan mengintegrasikan hasil belajar ke dalam praktik kerja. Inilah titik temu antara fungsi kewidyaiswaraan dan agenda transformasi birokrasi.

Tabel 4. Model Operasional Optimalisasi Peran Widyaiswara

Strategi	Basis Temuan	Peran Widyaiswara	Bentuk Intervensi	Indikator Awal
Fasilitasi dialog	Komunikasi 30,4%	Fasilitator/mediator	Forum dialog (*Microsoft Teams*/*Zoom*, *Mentimeter*, *Padlet*/*Miro*), simulasi, refleksi	Kualitas interaksi dan penyelesaian miskomunikasi
Modul andragogi	Kebutuhan kebijakan M = 3,93	*Learning designer*	Kasus nyata dan *problem-based learning* melalui LMS ASN *Corporate University*/*Moodle*	Penerapan kompetensi pada pekerjaan
Mentoring dua arah	*Mentoring* 5,0%; M = 3,75	Fasilitator program *mentoring*	Pasangan senior–muda, refleksi berkala	Transfer pengetahuan dua arah
Integrasi kurikulum	Pelatihan kepemimpinan M = 3,97	Pengembang kurikulum	Integrasi pelatihan, pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*), *community of practice*	Keberlanjutan praktik kolaboratif

Sumber: Data Penulis (2026)

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi lintas generasi ASN di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki fondasi yang relatif kuat: hubungan kerja dan praktik kepemimpinan kolaboratif berada pada kategori tinggi. Namun, hambatan kolaborasi masih berada pada kategori sedang dan paling banyak berkaitan dengan komunikasi serta kesenjangan penguasaan teknologi. Tidak ditemukannya perbedaan signifikan antargenerasi dalam ANOVA memberikan indikasi bahwa intervensi tidak tepat jika dibangun atas stereotip generasi. Kebutuhan kebijakan pendukung juga tinggi, terutama terkait transformasi digital inklusif, kepemimpinan lintas generasi, pelatihan, dan *mentoring*. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian merumuskan empat strategi: fasilitasi dialog lintas generasi, modul pelatihan berbasis andragogi, *mentoring* dua arah, dan integrasi kolaborasi lintas generasi ke dalam sistem pengembangan kompetensi ASN. Esensi temuan bagi praktik kewidyaiswaraan adalah perlunya pergeseran dari orientasi "mengajar peserta" menuju orientasi "memfasilitasi ekosistem belajar dan perubahan".

Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain *concurrently embedded* menempatkan data kualitatif sebagai data pendukung yang berasal dari tiga pertanyaan terbuka dalam survei sehingga kedalamannya belum setara dengan wawancara mendalam atau FGD. Kedua, *purposive sampling* dan cakupan satu provinsi membatasi generalisasi hasil, meskipun jumlah responden telah mencakup sebagian besar perangkat daerah yang disebutkan. Ketiga, analisis inferensial menggunakan ANOVA bersifat eksploratif dan ukuran kelompok generasi tidak seimbang, terutama *Baby Boomer* dan Generasi Z, sehingga hasil perlu dibaca dengan kehati-hatian. Keempat, penelitian belum menguji hubungan kausal antara kepemimpinan kolaboratif, kebutuhan kebijakan, dan efektivitas kolaborasi. Kelima, platform fasilitasi yang diusulkan pada Strategi 1 dan 2 merupakan contoh implementasi dan belum diuji efektivitasnya. Keterbatasan tersebut sekaligus membuka agenda penelitian lanjutan untuk menguji model secara lebih kuat dengan sampel yang lebih seimbang, desain longitudinal, serta wawancara atau FGD.

Saran

Bagi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, kolaborasi lintas generasi perlu ditempatkan sebagai bagian dari agenda pengembangan kompetensi dan transformasi digital, dengan widyaiswara dilibatkan sebagai perancang dan fasilitator pembelajaran. Bagi pimpinan perangkat daerah, ruang dialog, transfer pengetahuan, dan *mentoring* perlu diperlakukan sebagai mekanisme kerja, bukan hanya kegiatan pelatihan. Bagi widyaiswara, prioritas penguatan kompetensi meliputi fasilitasi kelompok, mediasi, andragogi, *coaching*, *mentoring*, desain pembelajaran berbasis masalah, dan evaluasi dampak pembelajaran.

Bagi praktik kewidyaiswaraan, hasil penelitian ini menawarkan arah pergeseran peran: dari *trainer* menjadi *learning facilitator*; dari penyampai materi menjadi *knowledge broker*; dan dari pelaksana pelatihan menjadi mitra perubahan organisasi. Pergeseran tersebut tetap berada dalam logika pengembangan kompetensi, tetapi memperluas arena pembelajaran ke tempat kerja dan interaksi antarpegawai. Implementasinya perlu dilakukan secara bertahap dan dievaluasi berdasarkan perubahan kualitas kolaborasi, bukan hanya jumlah kegiatan pelatihan.

Bagi penelitian selanjutnya, perlu dilakukan pengujian model yang menghubungkan kepemimpinan kolaboratif, kualitas komunikasi, literasi digital, praktik *mentoring*, dan efektivitas kolaborasi lintas generasi. Penelitian multidaerah dapat menguji transferabilitas temuan, sedangkan FGD dan wawancara mendalam dapat menjelaskan mekanisme konflik, transfer pengetahuan, dan perubahan perilaku yang belum tertangkap melalui survei. Penelitian berikutnya juga dapat mengembangkan dan menguji instrumen untuk mengukur dampak fasilitasi widyaiswara terhadap kolaborasi di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sektor publik. Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 5(1), 437–460. https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762

Destiana, R., & Putra, D. T. F. (2023). Interest of ASN Riau Islands Provincial Government in fulfillment of competency development. Dialektika: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial, 8(1), 175–190. https://doi.org/10.36636/dialektika.v8i1.2262

Dharma, A. A. S. (2025). Aligning competency with efficiency: An analysis of training for new auditors. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi, 9(1), 30–39. https://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/1184

Fanani, M. A., & Jannah, L. M. (2025). Perencanaan sumber daya manusia sektor publik: Strategi adaptif untuk generasi Milenial dan Z. Jurnal Pemerintahan dan Politik, 10(4), 779–796. https://doi.org/10.36982/jpp.v10i4.6080

Fatubun, S. O. (2025). The role of collaborative leadership: A case study of the Eid Transportation Command Post at Hunimua Ferry Port, Indonesia. Populasi, 33(2), 64–82. https://doi.org/10.22146/jp.109705

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. Business Horizons, 64(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Huyler, D., Gomez, L., Rocco, T. S., & Plakhotnik, M. S. (2025). Leading different generational cohorts in the workplace: Focus on situational and inclusive leadership. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 37(1), 6–19. https://doi.org/10.1177/19394225241297230

Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi smart ASN dalam mendukung transformasi birokrasi di era digital di Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah, 16(2), 151–165. https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4744

Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.). Routledge.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.

Panular, A. L. B. (2025). Tata kelola sumber daya manusia dalam pola kerja lintas generasi: Analisis perbedaan kinerja pegawai dalam penerapan sertipikat elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang [Tugas akhir diploma, Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional]. Repository STPN. https://repository.stpn.ac.id/

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University). (2023). https://jdih.bmkg.go.id/dokumen/detail/4616

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Peran Jabatan Fungsional Widyaiswara pada Pembelajaran di Tempat Kerja. (2021). https://peraturan.bpk.go.id/Details/191839/peraturan-lan-no-8-tahun-2021

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara. (2021). https://jdih.menpan.go.id/dokumen-hukum/peraturan-menteri-pendayagunaan-aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi-nomor-42-tahun-2021-tentang-1304

RRI Surakarta. (2025, 26 Agustus). Pemkab Karanganyar luncurkan program PRODIGI. RRI Surakarta.

Sary, C. K., Adda, H. W., & Rossanti, N. P. E. (2024). Navigating change: Agile leadership implementation in local government of Palu City. Manajemen dan Bisnis, 23(2), 351–363. https://doi.org/10.24123/jmb.v23i2.797

Suseno, S. (2023). Peran baru widyaiswara di era pembelajaran berbasis digital. Jurnal Good Governance, 19(1), 30–69. https://doi.org/10.32834/gg.v19i1.584

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). https://jdih.kemnaker.go.id/peraturan/detail/2400/undang-undang-nomor-20-tahun-2023

Usman, R., Sazali, & Munawar. (2025). Cross-generational communication in public service delivery: A study of the Pidie District Government, Indonesia. At-Tibyan: Jurnal Ilmu Komunikasi, 18(1), 81–90. https://doi.org/10.32505/at.v18i1.11895

Widiatmanti, H. (2024). Peran widyaiswara dalam implementasi pembelajaran terintegrasi coaching, mentoring, dan counseling di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Jurnal Widyaiswara Indonesia, 4(4), 115–130. https://doi.org/10.56259/jwi.v4i04.212

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace (2nd ed.). AMACOM.