



ANALISIS KINERJA WIDYAISWARA PUSDIKLAT MANAJEMEN PERTAHANAN BADIKLAT KEMENTERIAN PERTAHANAN PADA PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS

Tabitha Patricia Muaja, Amni Zarkasyi Rahman, S.A.P., M.Si.

Program Studi Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Dr. Antonius Suroyo, Tembalang, Semarang, Kode Pos 50275

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The Supervisory Leadership Training is an education and training program organized by the Defense Management Training Center of the Training and Education Agency of the Ministry of Defense to prepare civil servants (ASN) to become supervisors with high-quality managerial competencies in the field of national defense. In delivering high-quality Supervisory Leadership Training, Widyaiswara plays a significant role. Widyaiswara serves as the instructor or lecturer in the Supervisory Leadership Training. However, there is a discrepancy in the qualifications of Widyaiswara as instructors in this training. Some Widyaiswara do not have educational and professional backgrounds that align with the requirements stated in the PERMEN PAN & RB Republik Indonesia No. 42 of 2021, which mandates a minimum of a master's degree and civil servant status. Despite this, feedback from participants in the Supervisory Leadership Training rated the performance of Widyaiswara as very good. This study aims to analyze the performance of Widyaiswara at the Defense Management Training Center of the Training and Education Agency of the Ministry of Defense in the Supervisory Leadership Training by assessing it based on the five performance dimensions outlined by Bangun: quantity, quality, timeliness, attendance, and teamwork. Additionally, the study examines the factors influencing performance according to Armstrong and Baron, including personal factors, leadership factors, team factors, system factors, and situational/contextual factors. The research method uses a is the method used in this research using data collection techniques through observation, interviews with several related sources. The study findings indicate that while the performance of Widyaiswara at the Defense Management Training Center is generally good, it has not yet reached its full potential in terms of quality. The study also identifies personal factors as the main obstacles affecting Widyaiswara's performance.

Keywords: *Supervisory Leadership Training, Widyaiswara, Defense Management Training Center*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Widyaiswara memiliki peran strategis dalam pelaksanaan pelatihan di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan, khususnya dalam membentuk kompetensi

kepemimpinan peserta. Pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP) dirancang untuk mencetak pemimpin birokrasi eselon IV yang berintegritas, kompeten, serta mampu mengelola unit kerja secara efektif. Selain memperkuat kapasitas ASN dalam

mendukung reformasi birokrasi, pelatihan ini juga menekankan penguatan kompetensi manajerial, pengambilan keputusan strategis, serta nilai integritas dan akuntabilitas. Dengan demikian, PKP berperan penting dalam menciptakan pemimpin yang transparan, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Dalam lingkungan pertahanan, peran pengawas sangat kompleks karena terkait dengan manajemen strategis dan operasional yang berdampak pada keamanan nasional. Pelatihan kepemimpinan pengawas di Pusdiklat Manajemen Pertahanan dirancang untuk membekali peserta dengan teori dan aplikasi praktis kepemimpinan, termasuk pengelolaan krisis dan pengambilan keputusan strategis. Pelatihan ini bertujuan menciptakan pemimpin yang adaptif, inovatif, dan mampu menginisiasi perubahan di unit kerja masing-masing, sejalan dengan dinamika pertahanan yang terus berkembang. Selain itu, pendekatan kolaboratif dalam pelatihan juga mendorong sinergi tim dalam mengelola sumber daya dan kebijakan pertahanan guna

menciptakan pemimpin yang kompeten dan berorientasi pada kepentingan nasional.

Widyaiswara memainkan peran kunci dalam keberhasilan pelatihan dengan tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga membimbing peserta dalam memahami dan menerapkan konsep kepemimpinan. Sebagai tenaga teknis fungsional, mereka bertanggung jawab atas mutu pelatihan dan pengembangan kompetensi peserta. Dalam konteks pertahanan, Widyaiswara harus mampu menghubungkan teori dengan praktik lapangan serta menciptakan ruang diskusi yang dinamis. Dengan pendekatan interaktif dan berbasis pengalaman, mereka mendorong peserta untuk berpikir kritis, berdiskusi, dan berbagi wawasan, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif, aplikatif, dan relevan dengan tantangan organisasi.

Widyaiswara berperan strategis dalam memastikan efektivitas pelatihan di Kementerian Pertahanan. Kinerja mereka menentukan keberhasilan pembelajaran, menjembatani kebijakan strategis dengan

implementasi di lapangan. Pelatihan kepemimpinan pengawas menjadi program penting dalam meningkatkan kompetensi pengawas, dengan widyaiswara sebagai fasilitator utama. Umpan balik peserta TA 2024 menunjukkan kinerja mereka sangat baik, mencerminkan profesionalisme dalam penyampaian materi, interaksi, dan penguasaan isu strategis. Sebagai tenaga pengajar profesional, widyaiswara harus memenuhi kualifikasi tertentu guna mencetak sumber daya manusia unggul yang siap menghadapi tantangan pertahanan.

Dalam konteks pelatihan kepemimpinan, widyaiswara tidak hanya harus mengajarkan teori, tetapi juga mampu memfasilitasi diskusi dan berbagi pengalaman secara profesional. Pendidikan S2 memberikan landasan untuk memahami dan mengaplikasikan teori kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas, sehingga mampu menjawab tantangan yang dihadapi oleh para peserta pelatihan. Hal ini juga selaras dengan tujuan pemerintah untuk meningkatkan standar profesionalisme aparatur

negara. Salah satu permasalahan yang ditemukan dalam implementasi jabatan fungsional widyaiswara adalah adanya beberapa widyaiswara yang berasal dari latar belakang militer (TNI) tanpa gelar pendidikan S2, meskipun secara aturan telah ditetapkan bahwa kualifikasi minimal seorang widyaiswara adalah magister atau strata 2 (S2). Ketentuan ini secara jelas tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara, yang menetapkan pendidikan minimal magister untuk menjamin kompetensi dan profesionalisme widyaiswara.

Persyaratan pendidikan minimal strata 2 (S2) untuk calon widyaiswara bertujuan untuk memastikan kualitas dan kompetensi yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Sebagai pengajar dan pelatih profesional, widyaiswara diharapkan mampu menyampaikan materi dengan pendekatan yang mendalam dan berbobot. Pendidikan pada jenjang S2 memberikan kemampuan analitis yang lebih baik,

khususnya dalam menyusun, mengevaluasi, dan mengembangkan program pelatihan yang efektif. Dengan latar belakang pendidikan ini, widyaiswara dapat memberikan kontribusi strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di instansi pemerintah.

Secara administratif, calon widyaiswara harus memenuhi beberapa ketentuan, seperti pengisian formasi berdasarkan kebutuhan, pengusulan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) kepada Kepala LAN, serta penempatan di lembaga pelatihan yang menyelenggarakan pelatihan secara mandiri. Batas usia pengangkatan adalah 56 tahun untuk jenjang Ahli Pertama dan Muda, serta 58 tahun untuk Ahli Madya. Salah satu syarat utama adalah pendidikan minimal strata 2 (S2), sesuai ketentuan yang berlaku, guna memastikan kompetensi dalam memberikan pembelajaran berkualitas. Pendidikan S2 juga memperkuat kemampuan analitis widyaiswara dalam menyusun dan mengembangkan program pelatihan yang efektif. Namun, tantangan masih ditemukan dalam implementasi jabatan ini, seperti

keberadaan widyaiswara dari latar belakang militer tanpa gelar S2, meskipun peraturan telah menetapkan magister sebagai kualifikasi minimal untuk menjamin profesionalisme dan efektivitas pelatihan. Meskipun hasil akreditasi dan umpan balik peserta menunjukkan capaian positif, ditemukan bahwa 11 dari 30 widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan belum memiliki gelar S2 sesuai standar kompetensi. Meski tidak langsung memengaruhi kualitas pelatihan, hal ini menjadi catatan penting bagi manajemen untuk memastikan seluruh widyaiswara memenuhi kualifikasi yang ditetapkan.

Gambar 1. Kategori Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan Secara Keseluruhan Berdasarkan Pendidikan



Sumber: Sub Bagian Tata Usaha Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan

Keberadaan Widyaiswara berlatar belakang TNI tanpa gelar magister menimbulkan tantangan dalam menjaga standar kualitas pelatihan di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan. Sebagai pejabat fungsional yang bertanggung jawab dalam pengajaran dan pengembangan kompetensi aparatur negara, widyaiswara harus memiliki kualifikasi akademis dan praktis yang memadai sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021. Tanpa gelar S2, terdapat risiko bahwa materi dan metode pelatihan tidak memenuhi tuntutan profesionalisme dan kebutuhan organisasi modern, yang berpotensi memengaruhi efektivitas pelatihan kepemimpinan pengawas.

Gambar 2 Kategori Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan Berdasarkan Latar Belakang



Sumber: Sub Bagian Tata Usaha Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan

Berdasarkan data pada grafik di atas, diketahui bahwa jumlah widyaiswara PNS adalah 4 orang dan semuanya menempuh pendidikan S2. Dari 26 Jumlah widyaiswara TNI yang menempuh pendidikan S2 yaitu 15 orang dan 11 orang sisanya tidak menempuh pendidikan S2 atau tidak memiliki gelar magister.

Dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara, dijelaskan bahwa Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan berbagai kegiatan, seperti mendidik, mengajar, melatih pegawai negeri sipil, serta melakukan evaluasi dan pengembangan pelatihan pada lembaga pelatihan pemerintah. Dengan peran yang strategis ini, seorang widyaiswara harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai, baik secara akademis maupun praktis, untuk memenuhi tuntutan tugasnya yang kompleks.

Peran widyaiswara sangat penting dalam memastikan bahwa pelatihan yang diberikan kepada PNS

berkualitas dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, widyaiswara diharapkan untuk menyampaikan materi yang berbasis pada pengetahuan teoritis yang terkini serta metodologi pelatihan yang efektif. Ketika terdapat widyaiswara yang berlatar belakang TNI tanpa gelar S2, hal ini tidak hanya bertentangan dengan regulasi yang mengatur tentang kualifikasi pendidikan widyaiswara, tetapi juga berpotensi mengurangi kualitas kinerja yang dihasilkan. Ketiadaan gelar S2 pada widyaiswara dapat memengaruhi kemampuan dalam merancang dan mengembangkan materi pelatihan yang berbasis riset dan teori terbaru, serta mengurangi kapasitas untuk mengelola pelatihan

B. Identifikasi Masalah

1. Beberapa Widyaiswara berlatar belakang TNI tidak memiliki gelar magister (S2), yang bertentangan dengan standar kompetensi yang ditetapkan.
2. Widyaiswara tanpa S2 mungkin mengalami kesulitan dalam menyusun dan menyampaikan materi pelatihan yang berkualitas, berbasis teori terkini, serta berbobot akademik dan praktis.

secara profesional. Sebagai hasilnya, hal ini dapat berdampak pada kualitas pelatihan yang diterima oleh peserta dan menghambat pengembangan kompetensi mereka.

Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan yang disampaikan, peneliti berupaya untuk dapat menganalisis kinerja widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan dalam pelatihan kepemimpinan pengawas. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul "*Analisis Kinerja Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan Pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*"

3. Kurangnya kompetensi akademik dapat menghambat hasil pelatihan dalam aspek kualitas, kuantitas, serta kemampuan peserta dalam menginternalisasi materi yang diberikan.
4. Tidak terpenuhinya persyaratan akademik berpotensi melanggar regulasi yang mengatur jabatan fungsional widyaiswara, seperti Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2021.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan pada pelatihan kepemimpinan pengawas?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan pada pelatihan kepemimpinan pengawas?

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kinerja widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan pada pelatihan kepemimpinan pengawas.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan pada pelatihan kepemimpinan pengawas.

E. Kerangka Teori

Administrasi Publik

Menurut Dimock (dalam Rodiyah et al., 2021) menyatakan bahwa administrasi publik adalah bagian dari administrasi publik secara umum dan memiliki jangkauan yang lebih luas yang di mana administrasi publik mempelajari ilmu pengetahuan terkecil di mulai dari keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakkan dan dijalankan.

Menurut Chandler dan Plano, administrasi publik adalah proses di mana sumber daya dan personel publik diatur dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik (Yulanda & Fachri Adnan, 2023). Adapun administrasi publik dapat diartikan sebagai

cakupan kegiatan yang dilakukan oleh aparatur negara dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang baik melalui organisasi dan manajemen publik.

Manajemen Publik

Menurut Donovan dan Jackson (dalam Tandigala et al., 2024) manajemen publik diartikan sebagai aktivitas yang dilakukan dengan serangkaian keterampilan (skill). Overman dalam Keban (Suriani, 2023) mengemukakan bahwa manajemen publik bukanlah "*scientific manajement*", meskipun sangat dipengaruhi oleh "*scientific manajement*". Dari beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen publik merupakan ilmu, seni, dan fungsi yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia sebagai komponen utama untuk menggerakkan sumber daya lainnya, untuk mencapai tujuan dalam kepentingan tertentu secara efektif dan efisien.

Kinerja

Menurut Keban (dalam Arman, 2020) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai "penampilan", "unjuk rasa" atau "prestasi". Hal ini juga sependapat dengan yang dikatakan Mangkunegara (2008:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai.

Kinerja Pegawai

Menurut Bangun dalam Asnawi (2019) menyatakan bahwa untuk memudahkan

penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus diukur dan dipahami secara jelas (Hidayat et al., 2024). Dimensi kinerja tersebut dapat dilihat dari:

1. Kuantitas pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan kerja sama

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada pemikiran Bangun yang dikutip dalam Asnawi (2019) sebagai landasan dalam menganalisis kinerja Widyaiswara di Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badiklat) Kementerian Pertahanan dalam penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Roger (dalam Tri Yuniningsih & Istiyani, 2019), kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional, di mana pengukurannya bervariasi tergantung pada tingkat kompleksitas faktor-faktor yang membentuknya. Sementara itu, Armstrong dan Baron (dalam Lailiyah & Wahyuningsih, 2019) mengemukakan bahwa terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja, yang masing-masing berkontribusi terhadap efektivitas dan pencapaian hasil kerja.

1. *Personal factor*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian

2. *Leadership factor*
3. *Team factor*
4. *System factor*
5. *Contextual/situational factor*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yaitu jenis penelitian yang berfokus pada permasalahan di lapangan melalui observasi, wawancara, serta analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menganalisis permasalahan secara naratif berdasarkan data kinerja Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

Subjek penelitian ini adalah informan yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan berdasarkan pertimbangan tertentu agar sesuai dengan fokus penelitian tentang kinerja Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Informan yang dipilih meliputi Koordinator Widyaiswara, Widyaiswara (PNS & TNI), serta peserta pelatihan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi langsung untuk mengamati aktivitas Widyaiswara dalam pelatihan Kepemimpinan Pengawas, wawancara terbuka untuk menggali informasi dari narasumber, dokumentasi, serta studi kepustakaan.

Pertahanan memiliki peran krusial dalam keberhasilan pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP). Evaluasi terhadap kinerja ini

menjadi penting untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan secara efektif dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini, kinerja Widyaiswara dilandasi oleh pandangan Bangun dalam Asnawi (2019) mengenai bentuk standar kinerja yang jelas dan terukur menjadi acuan utama dalam menilai efektivitas. Hal ini kemudian meliputi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama. Sementara itu, Baron (dalam

A. Kinerja Widyaiswara Pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

1) Kuantitas

Menurut Bangun (dalam Asnawi, 2019), kuantitas pekerjaan mengacu pada jumlah tugas yang diselesaikan oleh individu atau kelompok sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, di mana pencapaian output harus memenuhi target yang ditentukan dalam satuan waktu tertentu. Kuantitas kerja menjadi salah satu indikator utama untuk menilai efektivitas kinerja seorang pengajar atau pelatih. Dalam konteks PKP, kuantitas Widyaiswara tidak hanya mencakup jumlah jam mengajar, tetapi juga keterlibatan mereka dalam berbagai aktivitas pendukung seperti mentoring,

Lailiyah & Wahyuningsih, 2019) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu *personal factor*, *leadership factor*, *team factor*, *system factor*, serta *contextual/situational factor*. Dengan berlandaskan kedua pemikiran tersebut, peneliti mampu menguraikan bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap kinerja Widyaiswara serta tantangan dan peluang dalam meningkatkan efektivitas pelatihan kepemimpinan pengawas.

studi lapangan, hingga aksi perubahan.

Pengaturan waktu kerja melibatkan individu dan organisasi, dengan kurikulum yang ditetapkan sebagai standar kuantitas pekerjaan. Sesuai pandangan Bangun (dalam Hidayat et al., 2024), kuantitas kerja harus memenuhi persyaratan organisasi, termasuk dalam penyampaian materi oleh Widyaiswara. Dari perspektif peserta, jumlah jam mengajar yang optimal penting untuk memastikan pembelajaran maksimal, sementara pemangkasan waktu dapat berdampak negatif. Sesuai Peraturan Kepala LAN Nomor 1 Tahun 2014, tatap muka harus mencakup 67% tugas Widyaiswara, sehingga

pemanfaatan waktu mengajar secara penuh menjadi krusial untuk efektivitas pelatihan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kuantitas kerja dalam pendidikan dipengaruhi oleh pengaturan waktu dan kepatuhan terhadap standar organisasi. Widyaiswara di Diklat PKP harus memenuhi alokasi jam pembelajaran sebagai bentuk akuntabilitas kerja. Pengelolaan waktu yang baik memastikan materi tersampaikan tanpa mengurangi kualitas, sehingga disiplin waktu dan standar organisasi menjadi kunci efisiensi serta keberhasilan program pelatihan.

2) Kualitas

Menurut Bangun (dalam Asnawi, 2019), kualitas pekerjaan mengacu pada sejauh mana hasil kerja seseorang memenuhi persyaratan dan standar yang ditetapkan, sehingga mampu mencerminkan tingkat ketepatan, ketelitian, dan efektivitas dalam penyelesaian tugas tertentu.

Kualitas kerja Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan menjadi fondasi utama dalam mencapai

tujuan pendidikan dan pelatihan, di mana peran mereka sebagai fasilitator, penyusun bahan ajar, dan penghubung antara teori serta praktik kerja memastikan efektivitas pembelajaran. Kualitas pekerjaan tercapai ketika individu memenuhi persyaratan organisasi untuk menghasilkan hasil sesuai ekspektasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan dan standar yang ditetapkan, seperti *workshop* penyusunan bahan ajar, berperan strategis dalam membangun kualitas kerja Widyaiswara melalui keselarasan persepsi dan kolaborasi tim. Keterlibatan Kepala Bidang Operasional Diklat dalam proses ini semakin memperkuat relevansi materi dengan kebutuhan organisasi, menegaskan bahwa kerja sama antar individu merupakan elemen kunci dalam memastikan standar kualitas pekerjaan yang optimal.

Ketentuan ini selaras dengan Pasal 26 Peraturan Kepala Badiklat Kementerian Pertahanan Nomor 02 Tahun 2017, yang menegaskan bahwa proses belajar mengajar melibatkan interaksi antara Widyaiswara dan peserta

Diklat melalui metode pengajaran tertentu untuk mentransformasikan ilmu, keterampilan, dan nilai-nilai relevan. Dalam Diklat PKP, pemahaman terhadap kearifan lokal organisasi menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas pembelajaran. Sebagai fasilitator, Widyaiswara harus mampu menyederhanakan konsep kompleks agar relevan dengan pekerjaan siswa serta memastikan pembelajaran dapat diterapkan dalam konteks kerja mereka. Dengan latar belakang peserta yang beragam, Widyaiswara juga dituntut untuk memiliki fleksibilitas dalam menyusun dan menyampaikan materi agar sesuai dengan kebutuhan setiap individu.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu kerja merupakan elemen krusial dalam memastikan kelancaran setiap tahapan pelatihan. Menurut Bangun (dalam Asnawi, 2019), ketepatan waktu mencerminkan kompetensi individu dalam menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang ditentukan, di mana keterlambatan dapat berdampak pada kelancaran pekerjaan lain yang saling terhubung.

Dalam konteks Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan, ketepatan waktu menjadi sangat penting mengingat struktur pelatihan yang padat dan terjadwal dengan ketat. Setiap tahapan, mulai dari penyampaian materi hingga pelaksanaan ujian dan evaluasi, harus diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan untuk menghindari gangguan terhadap agenda pelatihan lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan waktu sangat krusial dalam pelaksanaan PKP, karena seluruh agenda telah diatur dengan waktu yang tidak dapat diubah. Jika satu sesi pelatihan mengalami keterlambatan, maka jadwal keseluruhan dapat terganggu, memengaruhi kualitas dan pencapaian tujuan. Bangun (2012, dalam Hidayat et al., 2024) menekankan bahwa penyelesaian tugas tepat waktu bukan hanya tentang memenuhi target, tetapi juga berkaitan dengan ketergantungan antarpekerjaan. Diklat PKP 2024 yang berlangsung selama empat bulan telah disusun

dalam Naskah Renopsdik, di mana Widyaiswara mengikuti jadwal yang telah ditetapkan secara ketat. Kepatuhan terhadap jadwal ini sesuai dengan regulasi yang berlaku, memastikan pelaksanaan pelatihan berlangsung sistematis, terstruktur, dan disiplin waktu.

Dengan demikian, ketepatan waktu dalam pelaksanaan PKP ini tidak hanya menunjukkan disiplin dan manajemen yang baik dari pihak penyelenggara, tetapi juga mencerminkan kesadaran akan pentingnya menjaga kontinuitas dan keteraturan dalam rangka mencapai tujuan pelatihan secara efektif. Pandangan Bangun (2012, dalam Hidayat et al., 2024) menegaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki ketergantungan satu sama lain, dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan menjadi sangat penting untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

4) Kehadiran

Kehadiran kerja Widyaiswara dalam pelatihan kepemimpinan sangat penting untuk memastikan kelancaran dan efektivitas proses pembelajaran. Pada Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat

Kementerian Pertahanan, khususnya dalam pelatihan kepemimpinan pengawas, kedisiplinan Widyaiswara dalam menghadiri kelas menjadi salah satu indikator kinerja Widyaiswara secara menyeluruh. Menurut Bangun (dalam Asnawi, 2019), kehadiran merupakan aspek fundamental dalam kinerja, di mana setiap individu harus hadir dan menjalankan tugas sesuai jadwal yang ditetapkan untuk memastikan produktivitas serta kelancaran operasional organisasi tetap optimal.

Tanggung jawab Widyaiswara sebagai pengajar tidak hanya diukur dari kompetensi akademis, tetapi juga dari kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, termasuk kehadiran tepat waktu. Ketidakhadiran atau keterlambatan dapat memengaruhi suasana kelas dan kualitas pembelajaran, sehingga sanksi seperti pengurangan jam mengajar diberikan untuk menjaga standar pendidikan. Sanksi ini bukan sekadar hukuman, melainkan bagian dari evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan, menegaskan bahwa kedisiplinan adalah aspek penting dalam

keberhasilan pembelajaran. Dalam Diklat PKP, kehadiran Widyaiswara menjadi kewajiban profesional yang juga dinilai oleh peserta sebagai bagian dari evaluasi kualitas pengajaran. Dengan mayoritas Widyaiswara hadir tepat waktu dan minim keterlambatan, standar profesionalisme dalam diklat tetap terjaga, sejalan dengan Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2014 tentang Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pertahanan yang mengatur jam kerja efektif.

Kehadiran di pusat pelatihan mencakup keterlibatan aktif dalam belajar, bukan sekadar kehadiran fisik. Studi menunjukkan bahwa partisipasi Widyaiswara dalam pembelajaran mandiri memerlukan interaksi dua arah dengan peserta untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Kehadiran tepat waktu mencerminkan komitmen terhadap proses pelatihan, yang juga menjadi teladan bagi peserta. Jika Widyaiswara terlambat atau absen, hal ini dapat meragukan komitmen mereka dan

menurunkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan.

Kehadiran aspek penting yang tidak hanya mencerminkan profesionalisme seorang pengajar, tetapi juga berperan dalam menciptakan atmosfer pembelajaran yang efektif. Kehadiran yang tepat waktu dan konsisten dari Widyaiswara akan memberikan contoh yang baik kepada peserta pelatihan dan meningkatkan kredibilitas pengajaran itu sendiri. Lebih jauh, kedisiplinan dalam kehadiran juga mencerminkan komitmen terhadap tujuan pendidikan dan pelatihan. Dengan kedisiplinan yang sudah diterapkan dengan baik, pelatihan ini dapat berjalan lebih optimal dan memberikan manfaat maksimal bagi peserta.

5) Kemampuan Kerjasama

Menurut Bangun (2012, dalam Hidayat et al., 2024), kemampuan kerja sama mencerminkan efektivitas individu dalam berkolaborasi dengan rekan kerja, di mana penyelesaian tugas tertentu sering kali membutuhkan koordinasi dan sinergi dalam tim untuk mencapai hasil yang optimal.

Kemampuan kerja sama antar Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan memainkan peran krusial dalam mendukung kelancaran dan efektivitas pelatihan kepemimpinan pengawas. Sebagai tim pengajar, Widyaiswara tidak hanya bertanggung jawab atas materi yang disampaikan, tetapi juga harus mampu bekerja sama untuk menciptakan pengalaman pembelajaran yang optimal bagi peserta.

Dalam konteks ini, *team teaching* yang diterapkan oleh Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan menekankan pentingnya kontribusi bersama untuk mencapai hasil yang lebih optimal. Kerja sama antar Widyaiswara yang melibatkan penyusunan bahan tayang bersama, saling mengoreksi, dan berbagi pengetahuan menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada kolaborasi yang solid, sesuai dengan prinsip bahwa kinerja yang maksimal hanya dapat dicapai ketika individu bekerja bersama sebagai tim.

Pendidikan, khususnya di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan, kerja sama antar Widyaiswara memainkan peran krusial dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengajaran tidak hanya bergantung pada satu individu, melainkan melibatkan kolaborasi aktif antara beberapa Widyaiswara.

Pendekatan *team teaching* yang diterapkan dalam Diklat PKP mencerminkan sistem kolaboratif dalam pengajaran, di mana setiap Widyaiswara tidak hanya bertanggung jawab atas materi yang mereka sampaikan, tetapi juga turut serta dalam penyusunan bahan ajar secara bersama-sama. Hal ini memastikan bahwa seluruh tim pengajar memiliki pemahaman yang seragam mengenai materi yang akan diajarkan kepada peserta Diklat. Dengan demikian, metode ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pembelajaran tetapi juga mencerminkan profesionalisme dalam menjalankan tugas pengajaran.

Selain itu, penggunaan grup Whatsapp sebagai sarana untuk

berkomunikasi dan berbagi materi lebih lanjut memperlihatkan bahwa kerja sama tidak terbatas pada pertemuan fisik saja. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi dapat menjadi alat yang efektif dalam memperkuat kerja sama tim, di mana setiap Widyaiswara dapat memberikan kontribusi, saling mengoreksi, dan bertanya secara fleksibel tanpa batasan waktu dan tempat. Bentuk komunikasi yang terjalin melalui media sosial juga memungkinkan Widyaiswara untuk berinteraksi secara lebih terbuka, memberi masukan, dan mendiskusikan berbagai hal yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Dalam hal ini, interaksi yang terjaga dengan baik memastikan bahwa tidak ada konflik yang menghambat jalannya pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan yang lebih besar, dalam hal ini membentuk pemimpin masa depan, kerja sama tim yang efektif menjadi elemen kunci yang harus dijaga dan diperkuat.

B. Faktor Pendorong Kinerja Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan Pada Pelatihan

1. Personal Factor

- Adanya keterampilan dasar dalam mengajar
- Adanya kompetensi mengajar yang sesuai dan pengalaman kerja yang simetris
- Adanya motivasi individu untuk naik jabatan
- Adanya komitmen individu untuk menciptakan kualitas diklat yang baik

2. Leadership Factor

- Adanya Peran Kepala Pusdiklat (Kapus) dan Koordinator Widyaiswara (Koor WI) yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja Widyaiswara melalui dorongan, dukungann bimbingan, kepercayaan, dan koordinasi.
- Pendekatan yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan widyaiswara dari Kapusdiklat dan Koor WI.

3. Team Factor

- Adanya budaya kerja yang didasarkan pada solidaritas, kerja sama, dan dukungan

4. System Factor

- Terdapat pedoman operasional tugas Widyaiswara yang dirancang secara sistematis oleh bidang Perencanaan Operasional Diklat
 - Penyediaan fasilitas yang cukup seperti ruang laboratorium dengan komputer yang mendukung proses persiapan dan pelaksanaan pembelajaran, namun terdapat keterbatasan tidak disediakannya laptop bagi widyaiswara sebagai penunjang kinerja dalam diklat jarak jauh
5. *Contextual/Situational Factor*
- Adanya tekanan dan perubahan lingkungan internal, yaitu keterampilan dan kemampuan yang diharuskan organisasi untuk dimiliki widyaiswara
 - Adanya tekanan dan perubahan lingkungan eksternal, yaitu sangat memahami teknologi karena semakin berkembangnya zaman

dan terdapat perkembangan kurikulum dari LAN.

C. Faktor Penghambat Kinerja Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan Pada Pelatihan

1. *Personal Factor*

- Perbedaan standar pendidikan antara Widyaiswara sipil dan militer menciptakan kesenjangan yang berpotensi menimbulkan resistensi dari peserta pelatihan ditambah lagi banyak peserta yang lebih tinggi latar belakang pendidikannya
- Kurangnya pendidikan formal magister atau minimnya pelatihan lanjutan dapat menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja Widyaiswara
- Hilangnya minat dan motivasi untuk melanjutkan pendidikan magister karena mendekati masa pensiun

KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti analisis kinerja Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan, khususnya dalam konteks pelatihan kepemimpinan pengawas. Berdasarkan temuan yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja Widyaiswara dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk disiplin, efektivitas

pengajaran, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

1. Kinerja Widyaiswara Pusdiklat Manajemen Pertahanan dalam pelatihan kepemimpinan pengawas tergolong baik, ditandai dengan pengelolaan waktu yang efektif, kepatuhan terhadap standar organisasi, serta kolaborasi melalui team teaching yang memperkuat struktur pembelajaran. Disiplin dalam individu maupun tim memastikan pelatihan berjalan sesuai jadwal dan menghasilkan pemimpin berkualitas. Namun, aspek kualitas kerja masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam penerapan metode pengajaran aplikatif saat coaching, yang berpengaruh pada pemahaman peserta dalam penyusunan laporan akhir dan aksi perubahan.
2. Kinerja Widyaiswara dipengaruhi oleh *personal*, *leadership*, *team*, *system*, dan *contextual factors*, yang terbagi menjadi faktor pendukung dan penghambat. Kepemimpinan Kapus dan Koor WI serta sinergi tim mendukung efektivitas pembelajaran, sementara sistem operasional yang terstruktur memastikan kelancaran pelatihan. Namun, *personal factor* menjadi kendala utama, terutama dalam

keterampilan dan kompetensi, di mana perbedaan tingkat pendidikan antara Widyaiswara sipil dan militer berdampak pada efektivitas metode pengajaran, terutama dalam coaching penyusunan LAP dan RAP.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis, upaya penguatan dalam beberapa aspek perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja Widyaiswara di Pusdiklat Manajemen Pertahanan Badiklat Kementerian Pertahanan, meskipun sebagian besar aspek telah berjalan dengan baik. Oleh karena itu, melalui penelitian ini, beberapa saran atau rekomendasi dapat disampaikan oleh penulis guna mendukung peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja Widyaiswara di masa mendatang.

1. Melihat kinerja widyaiswara khususnya dalam kegiatan coaching yang masih belum optimal, Pusdiklat Manajemen Pertahanan perlu mengadakan pelatihan intensif berbasis praktik bagi widyaiswara dalam penyusunan LAP dan RAP. Kegiatan ini dapat diadakan berupa workshop untuk meningkatkan keterampilan aplikatif widyaiswara yang akan ditugaskan sebagai coach peserta pelatihan kepemimpinan pengawas dalam penyusunan LAP dan RAP.

2. Pusdiklat Manajemen Pertahanan bekerja sama dengan Lembaga Administrasi Negara dalam program sertifikasi lanjutan untuk meningkatkan kompetensi mengajar Widyaiswara, memastikan pengembangan ilmu dan kualitas kerja yang berkelanjutan.
3. Pusdiklat Manajemen Pertahanan sebagai instansi yang menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan pengawas memberikan masukan kepada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan pengawas dapat meningkatkan kualifikasi pendidikan terutama bagi widyaiswara yang berlatar belakang militer menjadi Magister guna mengurangi kesenjangan dengan

widyaiswara sipil yang umumnya memiliki tingkat pendidikan tinggi. Selain itu juga mengurangi kesenjangan dengan peserta pelatihan kepemimpinan pengawas karena beberapa kali didapati sudah menginjak jenjang pendidikan yang lebih tinggi lagi.

4. Pusdiklat Manajemen Pertahanan dapat melakukan penyediaan fasilitas pendukung pembelajaran, seperti akses perangkat pribadi dan teknologi terkini bagi widyaiswara salah satunya seperti laptop yang akan mempermudah persiapan dan pelaksanaan tugas mengajar sehingga efektivitas pengajaran dapat semakin optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). ANALISIS KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR KECAMATAN BLORA Oleh. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 6. <http://www.fisip.undip.ac.id>

Ashari, H., & Sancoko, B. (2021). Kompetensi Widyaiswara di Era Digital dan Media Sosial. *PINUS: Jurnal Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 7(1), 11–30. <https://doi.org/10.29407/PN.V7I1.15970>

Asnawi, M. A. (2019). Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: studi kasus atas pengaruh fasilitas kerja dan karakteristik pekerjaan. In Gorontalo: CV. Athra Samudra. CV. Athra Samudra.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Kemhan RI. (n.d.). Retrieved March 6, 2025, from <https://www.kemhan.go.id/badiklat/2024/06/19/kabadiklat-kemhan-pelatihan-kepemimpinan-pengawas-untuk->

[kembangkan-kompetensi-manajerial-pada-jabatan-pengawas.html](#)

Eliadi, D. H., & Sabur, A. (2023). ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH (BPKD) KOTA TANGERANG (Studi Bidang Sekretariat BPKD). 5(2).

Eliyawati, & Supratno, H. (2024). View of Model Pendidikan Multikultural dalam Perspektif Pendidikan Islamdi Sanggar Bimbingan Sungai Mulia 5 Malaysia. *Jurnal PAI Raden Fatah*, 6, 634–648. <https://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/pairf/article/view/22870/7093>

Fauzi, A. (2020). View of Kinerja Widyaiswara Dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Pelatihan Di Propinsi Riau. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 1.

Gunawan. (2022). Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah | Provinsi

- Kepulauan Bangka Belitung.
<https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/kegiatan-yang-dilakukan-widyaiswara-ketika-mengajar-mata-pelatihan-dinamika-kelompok>
- Hartati, I., & Iskandar, A. (2021). Widyaiswara's Role in Apparatus Development in the Pandemic and New Normal Era. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(2), 2488–2496.
- Hidayat, S., Handayani, R., & Berkatillah, A. (2024). View of KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN PERLINDUNGAN ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA SERTA PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA DI KABUPATEN. *Jurnal MSDM*, 1.
- Hutabarat, N., & Andriani, T. (2024). OPTIMIZATION OF THE ROLE OF WIDY AISWARA, WIDYAPRADA, WIDYABASA AND WIDYABHAKTI COMPETENCIES IN IMPORTING THE QUALITY OF TRAINING. *MORFAI JOURNAL*, 4(2), 429–436.
- Indriana, & Nasrun, M. (2019). PENGARUH GOOD GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN. 8, 19–26.
- Khanza, A., Bacas, A., Septa, W., Strategi, Z., Pemadam, D., Kota, K., Dalam, B., Bencana, M., Di, K., Padat, P., Akhmad, P., Bacas, K. A., & Zahran, W. S. (2022). Strategi Dinas Pemadam Kebakaran Kota Bekasi Dalam Menanggulangi Bencana Kebakaran Di Permukiman Padat Penduduk. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 143–150.
- Lailiyah, U. W., & Wahyuningsih, T. H. (2019). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DRIVER GRAB-BIKE KABUPATEN BANJARNEGARA. In *Jurnal Manajemen dan Bisnis MEDIA EKONOMI: Vol. XIX (Issue 1)*.
- Maulana, M., Gani, M. U., Gani, A., & Lamo, M. (2019). Transformational Leadership, Organizational Culture and Work Environment Effect on Widyaiswara's Satisfaction and Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 4(6).
<https://doi.org/10.24018/ejbm.2019.4.6.155>
- Mudita, I. W., Yudana, I. M., Natajaya, I. N., & Ariawan, I. P. W. (2022). The influence of organizational culture, work motivation, work discipline, and work ethic on the performance of Widyaiswara human resources development agency of Bali Province. *International Journal of Health Sciences*, 6(2), 719–737.
<https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n2.7937>
- Musri, M., & Mulia, R. A. (2022). Etika Administrasi Publik. *Eureka Media Aksara*.
- Nugra, A., & Bermuli, D. (2024). EFEKTIVITAS ORGANISASI KELOMPOK TANI DI DESA SILANCA KECAMATAN LAGE KABUPATEN POSO. *Jurnal Multidisplin Ilmiah Akademik*, 1(3), 326–339.
<https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1449>
- Nur, A. C., Akib, H., & Niswati, R. (2022). EKSISTENSI ADMINISTRASI PUBLIK PADA ARUS GLOBALISASI.
- Pembukaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Angkatan I dan II Tahun 2024. (n.d.). Retrieved March 6, 2025, from <https://bldk.mahkamahagung.go.id/id/pusdiklat-menpim-id/dok-keg-menpim-id/2664-pembukaan-pelatihan-kepemimpinan-pengawas-pkp-angkatan-i-dan-ii-tahun-2024.html>
- PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN Suharin Zulaikha Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan, B., Jati No, J., Labu, P., & Selatan, J. (2024). Peran Widyaiswara dalam Mewujudkan Birokrasi yang Berkualitas: Studi Kasus Pusdiklat Manajemen Kementerian Pertahanan. *Jurnal Pendidikan Dan Pengembangan Sumber Daya Pertahanan*, 1(2), 88–102.
<https://doi.org/10.63210/JP3.V1I2.98>
- Rahmatika Arman, M., & Studi Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi, P. (2015). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI PT. BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU Pembimbing: Lena Farida. In *Jom FISIP (Vol. 2, Issue 2)*.
- Rahsel, Y., Tinggi, S., Informatika, M., Komputer, D., Lampung, P., & Wismarini, J.

(2016). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ADMINISTRASI PUSAT UNIVERSITAS PADJADJARAN BANDUNG (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). In Yoeyong Rahsel Jurnal Manajemen Magister (Vol. 02, Issue 02).

Rodiyah, I., Hendra Sukmana, Ms., Lailul Mursyidah, M., Mojopahit, J., & Sidoarjo, B. (2021). Buku ajar Pengantar Ilmu Administrasi Publik UMSIDA PRESS.

Ruslan, A., Firdaus, P. A., Hadiyatullah, M. H., & dkk. (2024). Inovasi dan Strategi dalam Pengelolaan Kekayaan Sumber Daya - Ahmad Ruslan, Prasetyo Ananda Firdaus, Muhammad Hasbi Hidayatullah, dkk - Google Buku.

Sanadi, P. Y. F., S. F., & Djunaedi, D. (2024). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PEMBAYARAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR PADA KANTOR SAMSAT KABUPATEN BIAK NUMFOR. Gema Kampus IISIP YAPIS Biak, 19(1), 55–71. <https://doi.org/10.52049/gemakampus.v19i1.377>

Santana, C. (2021). STUDI IMPLEMENTASI PROGRAM KELUARGA HARAPAN DALAM UPAYA PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MISKIN DI KECAMATAN ARJAWINANGUN KABUPATEN CIREBON.

Santoso, E. B., Fiernaningsih, N., & Mutriyanto, R. K. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI 1.

Sauri, S., Sulastini, R., Kurniawan, E., Purnama, W., & Rahayu, I. G. (2023). Analisis Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional, Beban Kerja dan Kinerja Widyaiswara. Jurnal Educatio FKIP UNMA, 9(3), 1316–1326. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i3.5483>

Sirait, D. (2022). The Effect Of Human Resources Development And Motivation On Increasing Performance Of Widyaiswara At The Guarantee Development Center Quality Of Vocational Education Field Building And Electricity (BBPPMPV BBL) Medan. International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT, 34(2), 461–466.

Sulisworo, D. (2009). Pengukuran Kinerja.

Suriani, N. (2023). The Consumer Paradigma In Public Managemen.

<https://ejournal.igiinhil.id/index.php/IGISinergitas>

Susanti, R. M. (2021). PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI. 1(2).

Sutarmi, S., & Ahmadi, S. (2024). Analisa Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Widyaiswara Melalui Etos Kerja di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Badiklat Kemhan). Syntax Idea, 6(2), 653–672. <https://doi.org/10.46799/SYNTAX-IDEA.V6I2.2951>

Tandigala, C. S., Sinala, A., & Susanti, A. (2024). EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROGRAM PENGHAPUSAN SANKSI ADMINISTRASI DENDA PAJAK KENDARAAN BERMOTOR PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS SAMSAT SIGI. Ilmiah Research Student, 1.

Thamrin, Y., & Ferine, K. F. (2024). The Effect Of Widyaiswara Functional Position Formation On Motivation, Work Discipline, And Performance Of Widyaiswara Functional Officials At Medan Religious Training Center. International Journal Of Humanities Education and Social Sciences, 3(4), 2136–2143. <https://doi.org/10.55227/IJHESS.V3I4.891>

Tri Yuniningsih, A., & Istiyani. (2019). ANALISIS KINERJA ORGANISASI DINAS PARIWISATA KABUPATEN SEMARANG (STUDI KASUS DI UPTD OBYEK WISATA CANDI GEDONGSONGO).

Trisnainingsih, Y. (2021). Kualitas Layanan Widyaiswara dan Kepuasan Peserta Pelatihan di BPSDMD Provinsi Sulawesi Tengah. Jurnal Widyaiswara Indonesia, 2, 71–84.

Viandina, W. (2019). Strategi Komunikasi Widyaiswara Melalui Program Diklat Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta. <http://elibrary.unikom.ac.id>

Wanto Talibo, I. (n.d.). FUNGSI MANAJEMEN DALAM PERENCANAAN PEMBELAJARAN.

Yulanda, A., & Fachri Adnan, M. (2023). Transformasi Digital: Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik Ditinjau dari Perspektif Administrasi Publik. In Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora (Isora) (Vol. 1). <https://isora.tpublising.org/index.php/isora>