e-ISSN 2721-2440
p-ISSN 2722-7464

Peran Widyaiswara dalam Mendukung Kepemimpinan Lintas Generasi di Era Transformasi Birokrasi

Fiona Mei Rizka [a,1,*]

[a] Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Ketenagakerjaan, Jalan Pusdiklat Depnaker No.13 RT 13 RW 6 Makasar, Kec. Makasar, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta
[1] fiona.meirizka.aplog@gmail.com*
* *corresponding author*

ARTICLE INFO

Article history
Received:
31 Agustus 2026
Revised:
14 November 2026
Accepted:
19 November 2026

ABSTRACT / ABSTRAK

Transformasi birokrasi menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kemampuan adaptif, kolaboratif, inovatif, dan literasi digital yang memadai. Tantangan tersebut semakin kompleks karena lingkungan birokrasi terdiri atas pegawai lintas generasi dengan perbedaan usia, pengalaman, pola komunikasi, nilai kerja, dan penguasaan teknologi. Kondisi ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengelola keberagaman sekaligus mengoptimalkan potensi setiap generasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Widyaiswara dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi pada era transformasi birokrasi. Penilitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengacu pada prinsip PRISMA. Penelusuran literatur dilakukan melalui *Google Scholar* dan GARUDA terhadap publikasi ilmiah periode 2016-2026. Berdasarkan proses seleksi dan penilaian kualitas, sebanyak 17 artikel dianalisis melalui sintesis tematik yang mencakup kepemimpinan, dinamika lintas generasi, peran Widyaiswara, dan transformasi birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Widyaiswara berperan sebagai fasilitator pembelajaran, penghubung pengetahuan lintas generasi, pengembang inovasi, dan agen perubahan. Peran tersebut dapat diwujudkan melalui pengembangan model pelatihan kepemimpinan adaptif dan kolaboratif, strategi pembelajaran berbasis pengalaman, pembelajaran kolaboratif, *reverse mentoring*, serta intervensi organisasi melalui *coaching*, *mentoring*, dan *Community of Practice* (CoP). Penelitian menyimpulkan bahwa Widyaiswara memiliki kontribusi strategis dalam mempersiapkan pemimpin dan ASN yang mampu mengelola keberagaman generasi, memperkuat kolaborasi, serta mendukung terwujudnya birokrasi yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Bureaucratic ransformation requires Civil Servants (ASN) to develop adaptive, collaborative, innovative, and adequate digital literacy competencies. These challenges are increasingly complex as bureaucratic organizations consist of a multigenerational workforce with differences in age, experience, communication patterns, work values, and technological proficiency. This situation requires leadership capable of managing diversity while optimizing the potential of each generation. This study aims to analyze the role of Widyaiswara in supporting intergenerational leadership in the era of bureaucratic transformation. The study employs a qualitative approach using the Systematic Literature Review (SLR) method, guided by the principles of PRISMA. Literature searches were conducted through Google Scholar and GARUDA, covering scientific publications from 2016 to 2026. Based on the selection and quality appraisal processes, 17 articles were analyzed through thematic synthesis covering leadership, intergenerational dynamics, the role of Widyaiswara, and bureaucratic transformation. The findings indicate that Widyaiswara play strategic roles as learning facilitators, bridges for intergenerational knowledge, learning innovation developers, and agents of change. These roles can be implemented through adaptive and collaborative leadership training models, experiential and collaborative learning strategies, reverse mentoring, and organizational interventions through coaching, mentoring, and Communities of Practice. This study concludes that Widyaiswara contribute strategically to preparing leaders and civil servants who can manage generational diversity, strengthen collaboration, and support the development of an adaptive, inclusive, and public-service-oriented bureaucracy.

This is an open access article under the CC–BY-SA license.

Kata Kunci: Widyaiswara, Kepemimpinan Lintas Generasi, Transformasi Birokrasi, Pembelajaran
***Keywords*:** *Widyaiswara, Intergenerational Leadership, Bureaucratic Transformation, Learning*

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan strategis global membawa organisasi dalam kondisi *Volatility, Uncertainly, Complexity, and Ambiguity* (VUCA), ditandai oleh perubahan teknologi, regulasi, pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan pola

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

kerja relatif cepat serta sulit diprediksi. Kondisi tersebut menuntut birokrasi tidak hanya berorientasi pada kepatuhan prosedural, tetapi adaptif, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Konsep *agile government* menjadi relevan karena menekankan respon pemerintah terhadap perubahan, belajar secara cepat, dan menyesuaikan proses kerja dengan kebutuhan masyarakat (Mergel *et al*., 2018).

Aparatur Sipil Negara atau yang disebut ASN dituntut sebagai penggerak pemerintah dan pelayanan publik. Asta cita keempat menekankan pembangunan sumber daya manusia serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga peningkatan kapasitas ASN menjadi bagian penting dalam mendukung transformasi birokrasi (Republik, 2025). Sejalan dengan itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menerapkan tiga kompetensi penting, yaitu (1) kompetensi teknis meliputi integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, dan pengambilan keputusan; (2) kompetensi teknis merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku berkaitan dengan teknis jabatan; (3) kompetensi sosio kultural adalah perekat bangsa. Transformasi birokrasi saat ini juga menuntut untuk ASN menguasai kompetensi digital, perspektif baru dan perilaku sebagai aparatur (Republik, 2017).

Persoalan pengembangan kompetensi semakin kompleks karena birokrasi di Indonesia merupakan organisasi multigenerasi. Berdasarkan Statistik Badan Kepegawaian Negara (BKN) per 1 Juli 2025 mencapai 5.221.381. Jumlah ASN ditinjau dari generasi sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah ASN Tahun 2025 ditinjau dari Generasi

Generasi	Jumlah	Prosentase
Baby Boomer	37.302	1%
Gen X	1.623.198	31%
Gen Y	2.950.985	56%
Gen Z	609.896	12%

[a]Badan Kepegawaian Negara, Statistik Aparatur Sipil Negara Tahun 2025 (Jakarta: BKN, 2025).

Berdasarkan data statistik di atas, Generasi Y merupakan kelompok terbesar sebanyak 2.950.985 orang (56%), diikuti Generasi X sebanyak 1.623.198 orang (31%), Generasi Z sebanyak 609.896 orang (12%), dan *Baby Boomer* sebanyak 37.302 orang (1%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa proses regenerasi kepemimpinan birokrasi sedang berlangsung. Generasi X dan Y berada pada posisi strategis dalam kepemimpinan saat ini, sedangkan Generasi Z secara bertahap menjadi pemimpin masa depan. Kondisi tersebut menjadi relevan ketika pemimpin dihadapkan pada tantangan bekerja dengan lintas generasi dalam kondisi transformasi birokrasi saat ini.

Perbedaan pengalaman, pola komunikasi, nilai kerja, dan literasi digital antargenerasi dapat menjadi kekuatan sekaligus tantangan bagi organisasi. Generasi senior memiliki keunggulan berupa pengalaman dan pengetahuan institusional, sedangkan generasi muda lebih unggul dalam penguasaan teknologi, kecepatan memperoleh informasi, serta fleksibilitas dalam bekerja. Perbedaan karakteristik tersebut memerlukan pendekatan kepemimpinan adaptif agar potensi setiap generasi dapat diintegrasikan secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. (Simbolon & Afriyanti, 2026). Namun, keberagaman generasi juga dapat memunculkan persoalan komunikasi, hubungan kerja, dan perbedaan pengalaman organisasi (Tanveer *et al*., 2020). Oleh karena itu, kepemimpinan lintas generasi diperlukan dalam membangun komunikasi, kolaborasi, pengalaman generasi senior dengan inovasi dan literasi digital generasi muda.

Pada kondisi tersebut, Widyaiswara berperan penting dalam penguatan kompetensi ASN. Perkembangan pembelajaran digital juga mendorong Widyaiswara untuk meningkatkan kecakapan dalam memanfaatkan teknologi serta menyesuaikan strategi pembelajaran dengan dinamika kebutuhan dan lingkungan kerja. (Suseno, 2023[a]). Transformasi pembelajaran turut menggeser peran Widyaiswara, dari pengampu materi menjadi fasilitator strategis dalam proses pengembangan kompetensi dan kepemimpinan adaptif. Peran tersebut semakin relevan dalam menghadapi keberagaman karakteristik antargenerasi di lingkungan birokrasi. Kondisi ini sejalan dengan prinsip *agile government*, yaitu kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan merespons perubahan lingkungan secara cepat serta berkelanjutan (Mergel *et al*., 2018).

Meskipun sejumlah penelitian telah mengidentifikasi peran strategis Widyaiswara dalam pengembangan kompetensi ASN, implementasi peran tersebut masih menghadapi berbagai tantangan. (Mundiarsih, 2019)) menunjukkan bahwa kompetensi dan pengetahuan Widyaiswara masih perlu diperkuat melalui strategi *knowledge sharing*. Sejalan dengan hal tersebut, (Aulianisa, 2025) mengidentifikasi adanya kesenjangan dalam transformasi peran Widyaiswara menjadi *strategic partners* di lingkungan instansi pemerintah. Temuan tersebut mengidentifikasikan bahwa perluasan peran Widyaiswara dari fungsi instruksional menuju kontribusi strategis dalam pengembangan organisasi masih memerlukan perhatian. Namun, kajian mengenai kontribusi Widyaiswara

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

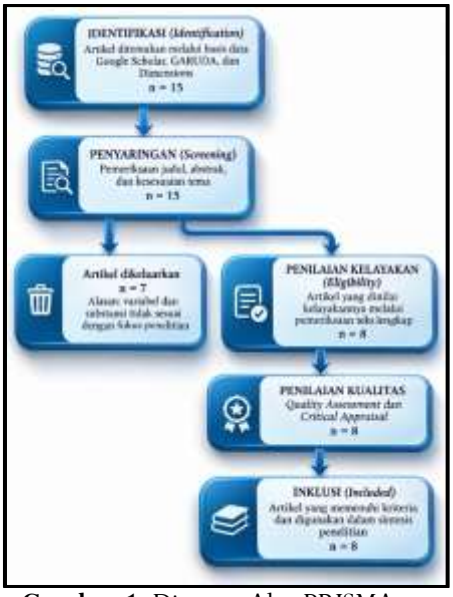
dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi, khususnya melalui pembelajaran lintas generasi, pertukaran pengetahuan, dan kolaborasi antargenerasi dalam konteks transformasi birokrasi, masih perlu dikembangkan.

Sejumlah penelitian lain telah dikaji tentang keberagaman generasi, kepemimpinan, *agile government*, serta pengembangan kompetensi Widyaiswara. Namun, kajian tersebut cenderung membahas setiap aspek secara parsial sehingga keterkaitan antara peran Widyaiswara, kepemimpinan lintas generasi, dan transformasi birokrasi belum banyak dianalisis secara terpadu (Linawati & Noviayanti, 2023). Penelitian ini bertujuan menganalisis Peran Widyaiswara dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi pada era transformasi birokrasi. Manfaat penelitian sebagai berikut: (1) manfaat teoritis, penelitian diharapkan memperkaya kajian kepemimpinan lintas generasi dan widyaiswara; (2) manfaat praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi Widyaiswara dan instansi pemerintah dalam mengembangkan kompetensi serta pelatihan kepemimpinan multigenerasi guna mewujudkan birokrasi yang adaptif dan *agile*; (3) manfaat untuk kebijakan, penelitian diharapkan menjadi masukan dalam pengembangan kebijakan kompetensi ASN dan kepemimpinan lintas generasi guna mendukung trnasformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian dilakukan melalui tahapan identifikasi, telaah, perbandingan, dan sintesis terhadap hasil penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan, kepemimpinan lintas generasi, peran widyaiswara, serta transformasi birokrasi. Penggunaan metode SLR bertujuan memperoleh sintesis pengetahuan berdasarkan proses penelusuran dan seleksi literatur secara sistematis, transparan, serta dapat ditelusuri. Proses kajian mengacu pada prinsip *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), meliputi penetapan kriteria inklusi dan eksklusi, strategi penelusuran literatur, penyaringan dan seleksi artikel, penilaian kelayakan sumber, serta sintesis temuan penelitian. Tahapan tersebut digunakan untuk memastikan literatur terpilih memiliki relevansi dengan fokus kajian dan dapat memberikan dasar analisis mengenai keterkaitan peran widyaiswara dengan kepemimpinan lintas generasi dalam konteks transformasi birokrasi (Page *et al.*, 2021).

Kriteria inklusi ditetapkan untuk memastikan literatur memiliki relevansi dengan tujuan dan fokus penelitian. Jurnal dipilih sebagai sumber kajian apabila memenuhi kriteria berikut: (1) diterbitkan pada periode 2016–2026; (2) memiliki relevansi dengan fokus penelitian, meliputi kepemimpinan, kepemimpinan lintas generasi, peran widyaiswara, dan transformasi birokrasi; (3) merupakan artikel ilmiah yang telah diterbitkan; (4) tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full text*); dan (5) memuat hasil penelitian atau pembahasan relevan untuk menjawab fokus kajian. Adapun kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel tidak memiliki relevansi dengan fokus penelitian; (2) teks lengkap tidak tersedia; (3) artikel berupa opini, berita, *editorial*, atau publikasi non ilmiah; dan (4) artikel tidak menyediakan informasi atau temuan memadai untuk dianalisis sesuai tujuan penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, proses seleksi literatir sebagaimana ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Berdasarkan gambar di atas, proses seleksi literatur diawali dengan tahap identifikasi melalui *Google Scholar* dan GARUDA. Dari hasil penelusuran diperoleh 24 artikel ilmiah dan selanjutnya memasuki tahap penyaringan *(screening)* melalui pemeriksaan judul, abstrak, dan kesesuaian tema penelitian. Hasil penyaringan menunjukkan bahwa sebanyak 7 artikel dikeluarkan karena variabel dan substansi pembahasan yang kurang sesuai dengan fokus penelitian. Selanjutnya, terdapat 17 artikel yang dilanjutkan ke tahap penilaian kelayakan *(eligibility)* melalui pemeriksaan teks lengkap. Tahap selanjutnya, dilakukan penilaian kualitas *(quality assesment)* dan telah kritis *(critical appraisal)* terhadap 17 artikel. *Quality assessment* dilakukan untuk mengevaluasi kelayakan dan kualitas metodologis setiap artikel berdasarkan kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian pendekatan dan metode dengan tujuan kajian, kejelasan sumber serta teknik pengumpulan data, ketepatan proses analisis, dan kecukupan penyajian hasil penelitian. Sementara itu, *critical appraisal* dilakukan melalui penelaahan secara kritis terhadap kekuatan dan keterbatasan masing-masing artikel, konsistensi antara rumusan masalah, metode, hasil, dan kesimpulan, serta kredibilitas temuan dalam menjelaskan fenomena yang dikaji. Kedua proses tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa artikel yang digunakan tidak hanya relevan secara tematik, tetapi juga memiliki kualitas informasi dan landasan metodologis yang memadai untuk mendukung sintesis penelitian.

Penilaian kualitas dan telaah kritis tersebut mengacu pada prinsip evaluasi penelitian dalam *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT), dengan mempertimbangkan karakteristik dan desain penelitian masing-masing artikel. Hasil penilaian digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kelayakan sumber serta mengidentifikasi keterbatasan penelitian terdahulu. Dengan demikian, proses sintesis tidak hanya menggabungkan hasil penelitian, tetapi juga mempertimbangkan kekuatan bukti dan konteks temuan yang dihasilkan setiap artikel. Setelah seluruh tahapan seleksi dan penilaian kualitas dilakukan, delapan artikel ditetapkan sebagai sumber utama analisis penelitian. Analisis dilakukan melalui pengelompokan artikel berdasarkan tahun publikasi, fokus kajian, metode penelitian, dan temuan utama. Selanjutnya, dilakukan perbandingan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta keterkaitan antartemuan. Keabsahan interpretasi dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan hasil penelitian dari berbagai artikel terpilih. Hasil sintesis digunakan untuk menjelaskan kontribusi widyaiswara dalam pengembangan kompetensi ASN, pembelajaran lintas generasi, pertukaran pengetahuan, dan penguatan kolaborasi antargenerasi dalam mendukung transformasi birokrasi. Berdasarkan proses penelusuran, penyaringan, dan seleksi sesuai kriteria inklusi dan eksklusi.

Setelah seluruh tahapan seleksi dan penilaian kualitas dilakukan, delapan artikel ditetapkan sebagai sumber utama analisis penelitian. Analisis dilakukan melalui pengelompokan artikel berdasarkan tahun publikasi, fokus kajian, metode penelitian, dan temuan utama. Selanjutnya, dilakukan perbandingan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta keterkaitan antartemuan. Keabsahan interpretasi dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan hasil penelitian dari berbagai artikel terpilih. Hasil sintesis digunakan untuk menjelaskan kontribusi widyaiswara dalam pengembangan kompetensi ASN, pembelajaran lintas generasi, pertukaran pengetahuan, dan penguatan kolaborasi antargenerasi dalam mendukung transformasi birokrasi. Adapun 17 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria dan selanjutnya digunakan sebagai sumber utama dalam analisis penelitian:

Tabel 2. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Pembahasan
1.	Pambudi, 2025	Persimpangan Generasi dalam Birokrasi: Dinamika dan Tantangan Pengelolaan ASN Muda	Studi literatur dengan metode *Narrative Literature Review* (NLR)	Sebagai anggota ASN, generasi Z dan milenial membawa harapan baru untuk tempat kerja yang lebih bermakna, fleksibel, dan kooperatif.
2.	Ismudarmawan & Taufik Akbar Rizqi Yunanto, 2025	Transisi Generasi *Leader*: Gaya Kepemimpinan *Millennial Leader* di Perusahaan Multigenerasi	Kualitatif Deskriptif	Pemimpin milenial di Perusahaan X, menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional untuk mengelola tim multigenerasi.
3.	Candra Kasih, 2023	Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y dan Gen Z?	Pendekatan intrepetatif menggunakan *purposive sampling* untuk	Terdapat sejumlah hambatan terhadap komunikasi lintas generasi antara Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z dalam budaya organisasi

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

			menetapkan sampel	pemerintahan, yang mengakibatkan kesenjangan.
4.	Simbolon & Afriyanti, 2026	Model Kepemimpinan Generasi Z dalam Menghadapi Ketidaksetaraan Usia di Tempat Kerja Multigenerasi	Pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur naratif-konseptual.	Generasi Z dapat menjadi penghubung antara inovasi digital dan pengalaman generasi sebelumnya melalui kepemimpinan yang inklusif dan kooperatif, dapat mengurangi kesenjangan antar generasi.
5.	Palupi et al., 2025	Dinamika Generasi di Dunia Kerja dan Kebutuhan Pemimpin untuk Beradaptasi	Tinjauan pustaka dengan pendekatan deskriptif-kritis	Untuk mendorong lingkungan kerja yang inklusif dan efektif, dinamika antargenerasi di tempat kerja memerlukan kepemimpinan adaptif yang mampu menangani perbedaan keyakinan, komunikasi, dan harapan.
6.	Widowati, 2020	Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Keinovatifan Widyaiswara Di Lingkup Badan Penyuluhan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian, Kementerian Pertanian	Kuantitatif, kuesioner tertutup kepada Widyaiswara	Kepemimpinan transformasional dapat membantu pendidik menjadi lebih kreatif. Semakin inovatif widyaiswara, semakin besar pula kepemimpinan transformasional seorang pemimpin.
7.	Johannes, 2024	*Optimalisasi Smart* ASN Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara	Metode penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif.	Program pendampingan kooperatif antara generasi milenial dan ASN senior di Provinsi Sulawesi Utara dapat menutup kesenjangan antar generasi ASN.
8.	Silitonga, 2024	Trasnformasi Birokrasi Pemerintah : Pergeseran Paradigma dari Era Klasik ke Modern dalam Penerapan *Good Government* di Era Digital.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif	Globalisasi, teknologi informasi, dan perubahan kebutuhan masyarakat mendorong perubahan prosedur, struktur, sikap pegawai, dan budaya kerja birokrasi.
9.	Kustiningsih & Soleh, 2025	Strategi Peningkatan Peran Widyaiswara dalam Mewujudkan ASN Adaptif	Kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur (*library research*), didukung studi dokumentasi dan observasi nonformal.	Widyaiswara berperan dalam membentuk ASN yang adaptif melalui pengembangan kompetensi, inovasi pembelajaran, dan penanaman nilai adaptif.
10.	Zulaikha, 2024	Peran Widyaiswara dalam Mewujudkan	Kajian berbasis data sekunder	Widyaiswara berperan sebagai pengajar dan pembimbing dalam

		Birokrasi Berkelas Dunia: Studi Kasus di Pusdiklat Manajemen Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan.	melalui studi kepustakaan dan evaluasi kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) serta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) periode 2018–2022.	mengembangkan kompetensi kepemimpinan ASN. Pelaksanaan PKA dan PKP menunjukkan peningkatan kompetensi peserta sesuai jenjangnya. Widyaiswara juga mendukung terwujudnya *Smart* ASN, tetapi masih perlu meningkatkan pola pikir dan kemampuan pembelajaran digital.
11.	Adrianto & Kurniati, 2022	Peran Strategis Widyaiswara dalam Membangun Kompetensi ASN di Era Digital.	Deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur, observasi, dan wawancara.	Widyaiswara berperan sebagai *center of excellence,* pengembang kompetensi dan talenta ASN, serta pembentuk karakter. Untuk menghadapi pembelajaran digital, Widyaiswara perlu memiliki kemampuan adaptif, berpikiran terbuka, inovatif, kolaboratif, komunikatif, dan mampu mengikuti perkembangan teknologi.
12.	Dewi, 2024	Peran Widyaiswara dalam Menjawab Tantangan Percepatan Transformasi Pengelolaan Kinerja ASN Era Digital Melalui Pelatihan Terintegrasi (Corpu)	Kualitatif dengan desain studi kasus melalui studi literatur, tinjauan dokumen (*document review*), dan observasi langsung terhadap pelaksanaan pelatihan terintegrasi di LAN.	Widyaiswara tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan dan pendukung transformasi digital ASN.
13.	Aulianisa, 2025	Peran Strategis Widyaiswara dalam Mengakselerasi *Corporate University*: Pembelajaran dari Praktik Baik Sektor BUMN.	*Systematic Literature Review* (SLR) yang diintegrasikan dengan pendekatan *scoping review* untuk memetakan tren, tantangan, dan peluang pengembangan *Corporate University*.	Peran Widyaiswara di instansi pemerintah masih perlu dikembangkan agar menjadi mitra strategis dalam pembelajaran. Upaya ini dapat dilakukan melalui inovasi metode pembelajaran, pemanfaatan teknologi digital, dan kerja sama lintas sektor.
14.	Kapriani et al., 2021	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan	Kuantitatif dengan teknik *full sampling* terhadap 161 responden Widyaiswara. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda.	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling besar. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, mendorong pemikiran kreatif, dan memperhatikan kebutuhan individu dapat meningkatkan kinerja Widyaiswara.
15.	Maryam, 2024	Konsep *Corporate University* Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam	Deskriptif kualitatif	Widyaiswara berperan dalam menyusun kurikulum dan modul serta melaksanakan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Peran

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

		Integrasi Manajemen Talenta Melalui Peran Widyaiswara.		ini mendukung pengembangan talenta ASN dan pencapaian tujuan organisasi.
16.	Suseno, 2023	Peran Baru Widyaiswara di Era Pembelajaran Berbasis *Digital. Good Governance*	Deskriptif kuantitatif dan kualitatif.	Widyaiswara LAN telah memiliki kesiapan untuk menjadi fasilitator pembelajaran digital
17.	Pelu, Hanafi, 2022	Widyaiswara Moderat di Era Milenial.	Kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara.	Widyaiswara perlu bersikap terbuka, inklusif, moderat, dan adaptif dalam menghadapi karakteristik generasi milenial. Widyaiswara juga perlu memahami perbedaan pandangan dan kebutuhan peserta serta menyesuaikan materi dan metode pembelajaran dengan perkembangan teknologi agar pembelajaran lebih relevan dan efektif.

Penilaian kualitas artikel dilakukan melalui *critical appraisal* dan *quality assessment* untuk memastikan kesesuaian dan kelayakan literatur yang digunakan. Penilaian mencakup empat aspek, yaitu relevansi artikel dengan topik penelitian, kejelasan tujuan, ketepatan metode, serta kejelasan hasil dan pembahasan. Berdasarkan aspek tersebut, artikel dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu baik, cukup, dan kurang. Artikel kategori baik dinilai sesuai dengan fokus penelitian, sedangkan artikel kategori cukup tetap digunakan dengan mempertimbangkan keterbatasannya. Artikel kategori kurang tidak diprioritaskan sebagai sumber utama. Proses ini memastikan bahwa literatur yang digunakan memiliki relevansi dan kualitas informasi yang memadai untuk mendukung analisis penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan birokrasi merupakan posisi strategis dalam memastikan efektivitas organisasi, terutama di tengah tuntutan transformasi birokrasi yang semakin dinamis. Perubahan tersebut tidak hanya menuntut pemimpin untuk adaptif terhadap perkembangan teknologi dan perubahan organisasi, tetapi juga mampu mengelola keberagaman karakteristik tenaga kerja lintas generasi. Pemimpin adaptif dan mengelola keberagaman tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pengembangan kompetensi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Widyaiswara berperan strategis sebagai fasilitator pembelajaran dalam mempersiapkan ASN menjadi pemimpin yang adaptif dan mampu mengelola dinamika lintas generasi.

3.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Suprapti (2021), pemimpin merupakan individu yang mendapatkan kepercayaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin perlu memiliki kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kedewasaan pengikut, situasi dan kondisi organisasi, latar belakang individu, serta visi dan misi organisasi. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kewenangan formal, tetapi juga kemampuan memberdayakan potensi anggota organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi perubahan organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Burns (dalam Suprapti, 2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menyusun rencana, dan mengimplementasikan perubahan tersebut. Sejalan dengan pandangan tersebut, Kinicki dan Williams (dalam Widowati, 2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang mendorong pegawai untuk berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pengaruh, motivasi, pengembangan kreativitas, dan keteladanan pemimpin.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil organisasi, tetapi juga perlu membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, mendorong pemikiran inovatif, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan individu. Menurut Widowati (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala balai diklat memiliki hubungan dengan peningkatan keinovatifan widyaiswara. Semakin tinggi dukungan kepemimpinan transformasional, semakin besar peluang widyaiswara mengembangkan inovasi dalam pengelolaan pembelajaran.

Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 1-18
e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Selain kepemimpinan transformasional, secara spesifik Maxwell (2011) membuat diagram yang disebut "*The Five Levels of Leadership*" untuk lebih mudah memahami kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Position,* tingkat kepemimpinan paling dasar, seseorang memimpin karena memiliki jabatan atau posisi tertentu. Orang lain mengikuti karena keharusan, bukan keinginan;
2. *Permission*, yaitu pemimpin dengan melibatkan hubungan interpersonal yang baik, orang lain mengikuti karena dihargai dan diperhatikan. Kepemimpinan dibangun melalui koneksi personal;
3. *Production,* yaitu pemimpin yang membuktikan melalui kinerja dan hasil kerja. Orang lain mengikuti karena melihat keberhasilan pencapaian;
4. *People development*, yaitu pemimpin dengan berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan orang lain. Orang lain mengikuti karena pemimpin ini membantu orang lain mencapai potensinya;
5. *Pinnacle*, yaitu pemimpin yang memberikan dampak signifikan. Orang lain mengikuti karena dedikasi dan pengaruhnya.

Konsep tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan berkembang dari sekadar penggunaan kewenangan menuju kemampuan membangun hubungan, menghasilkan kinerja, dan mengembangkan orang lain. Pada konteks birokrasi pemimpin dituntut tidak hanya menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mempersiapkan pegawai untuk memiliki kompetensi dan kapasitas kepemimpinan. Penelitian Supriyanto (2026) mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif, tetapi tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja. Sebaliknya, kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan perlu didukung oleh kompetensi dan motivasi agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan lintas generasi, pendekatan transformasional perlu dikombinasikan dengan kepemimpinan adaptif dan *servant leadership*. Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya, strategi, dan perilaku dengan karakteristik anggota organisasi serta perubahan lingkungan (Pujianto *et al.*, 2023). Sementara itu, *servant leadership* menempatkan kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan individu sebagai perhatian utama pemimpin (Palupi *et al.*, 2025). Dengan demikian, kepemimpinan birokrasi modern perlu diarahkan pada kemampuan membangun hubungan interpersonal, mengembangkan kompetensi, mendorong inovasi, dan mengelola keberagaman.

3.2. Kepemimpinan Lintas Generasi

Kepemimpinan lintas generasi merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mengoptimalkan potensi pegawai yang berasal dari kelompok generasi berbeda. Dalam birokrasi pemerintahan, keberadaan *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y atau Milenial, dan Generasi Z menghadirkan keberagaman karakteristik, pengalaman kerja, pola komunikasi, serta kemampuan dalam memanfaatkan teknologi. Menurut Candra Kasih (2023) menjelaskan bahwa komunikasi lintas generasi dalam organisasi pemerintah menghadapi tantangan berupa kesenjangan akibat perbedaan perspektif, pola komunikasi, dan karakteristik antargenerasi. Perbedaan tersebut berpotensi memengaruhi kualitas interaksi dan efektivitas kerja sama. Namun, kesenjangan tersebut dapat diminimalkan melalui proses adaptasi, kompromi, keterbukaan, dan pembentukan budaya organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai serta praktik kerja bersama. Sedangkan, menurut Palupi *et al*. (2025) menjelaskan bahwa setiap generasi memiliki karakteristik yang memengaruhi perilaku dan preferensi kerja.

Baby Boomers cenderung berorientasi pada stabilitas, keamanan kerja, loyalitas, pengalaman, serta penghormatan terhadap struktur hierarki dan otoritas formal. Generasi X relatif mandiri, pragmatis, profesional, dan berorientasi pada efisiensi. Generasi ini juga dapat berperan sebagai penghubung antara generasi senior dan generasi yang lebih muda. Generasi Y atau Milenial memiliki kedekatan dengan teknologi digital dan cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang terbuka, fleksibel, serta memberikan kesempatan pengembangan diri. Menurut Nurbaiti *et al.* (2020) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara budaya organisasi dan harapan Generasi Y dapat memengaruhi keputusan pegawai untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian tersebut juga menunjukkan adanya kesenjangan penguasaan teknologi antara pekerja senior dan generasi milenial. Sementara itu Subowo (2021) menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki karakter adaptif terhadap teknologi, cepat memperoleh informasi, kreatif, dan terbiasa menggunakan media digital. Perbedaan tersebut memengaruhi cara mereka berkomunikasi, memperoleh informasi, dan merespons kepemimpinan. Simbolon dan Afriyanti (2026) menekankan pentingnya kerja sama tim, bimbingan, serta evaluasi kinerja berbasis kompetensi untuk mengintegrasikan literasi pengalaman pegawai senior dengan kemampuan digital generasi muda.

Perkembangan teknologi informasi juga mengubah pola interaksi dalam organisasi dari komunikasi konvensional menuju komunikasi digital. Menurut Prasetyo Hendro & Ramdayana Pratiwi Ira (2020) menjelaskan

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

bahwa penggunaan platform seperti *Zoom, Google Meet,* dan *Microsoft Teams* telah mengubah pola komunikasi dan interaksi kerja. Menurut Avolio *et al.* (2014) menempatkan kepemimpinan digital sebagai pendekatan yang memanfaatkan teknologi untuk membangun hubungan dan interaksi antara pemimpin dengan anggota organisasi. Dalam menghadapi keberagaman tersebut, kepemimpinan adaptif menjadi pendekatan yang relevan. Kepemimpinan adaptif menekankan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan partisipasi dalam merespons dinamika lingkungan organisasi (Pujianto *et al*., 2023). Sedangkan Abukalusa & Oosthuizen (2023) juga menekankan bahwa tantangan adaptif tidak hanya berkaitan dengan persoalan teknis, tetapi mencakup perubahan nilai, pola pikir, dan perilaku anggota organisasi. Menurut Sott & Bender, 2025 menambahkan bahwa pemimpin adaptif perlu memiliki empati, ketahanan, inovasi, serta kemampuan membangun kolaborasi inklusif. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional memiliki keterbatasan apabila terlalu menitikberatkan pencapaian tujuan organisasi tanpa memperhatikan kebutuhan pengembangan individu. Sedangkan, menurut Eva *et al*. (2019) menjelaskan bahwa *servant leadership* memberikan perspektif tambahan melalui perhatian terhadap kebutuhan pengikut, empati, keadilan, kerendahan hati, dan pengembangan individu.

Oleh karena itu, kepemimpinan lintas generasi perlu mengombinasikan pendekatan transformasional, adaptif, dan melayani. Kombinasi tersebut memungkinkan pemimpin membangun visi bersama, menyesuaikan pola komunikasi, memberikan ruang partisipasi, serta mengembangkan potensi pegawai berdasarkan kompetensi masing-masing. Berdasarkan sintesis tersebut, keberagaman generasi dalam birokrasi tidak seharusnya dipandang sebagai sumber konflik, melainkan sebagai modal organisasi. Pengalaman pegawai senior dapat dikombinasikan dengan kreativitas dan kemampuan digital pegawai muda untuk membangun kolaborasi yang produktif. Dalam proses tersebut, dibutuhkan pembelajaran timbal balik dan pengembangan kompetensi yang difasilitasi secara sistematis.

3.3. Peran Widyaiswara dalam Birokrasi

Widyaiswara memiliki posisi strategis dalam pengembangan kompetensi ASN. Perannya tidak hanya terbatas pada kegiatan mendidik, mengajar, dan melatih, tetapi juga mencakup fasilitasi pembelajaran, pengembangan inovasi, penguatan kompetensi digital, dan pendampingan perubahan organisasi. Menurut Simanjuntak (2025) menjelaskan bahwa peran Widyaiswara sebagai *Facilitator of Learning* menjadi penting, khususnya dalam pembelajaran *synchronous* pada pelatihan kepemimpinan struktural. Efektivitas pembelajaran dapat ditingkatkan melalui tiga dimensi *learning engagement*, yaitu *cognitive engagement*, *emotional engagemen*t, dan *behavioral engagement*.

Pertama, *cognitive engagement* berkaitan dengan keterlibatan intelektual peserta dalam memahami materi, berpikir kritis, dan menyelesaikan permasalahan. Widyaiswara dapat mengembangkan keterlibatan ini melalui pertanyaan pemantik, pemberian contoh nyata, studi kasus, dan diskusi kelompok. Widyaiswara tidak perlu mendominasi pembelajaran dengan penjelasan materi, tetapi perlu lebih banyak menggali pengalaman peserta dan mendorong proses berpikir kritis. Kedua, *emotional engagement* berkaitan dengan keterlibatan emosional peserta dalam proses pembelajaran. Widyaiswara perlu membangun hubungan yang positif dengan peserta melalui pemahaman karakteristik peserta, *ice breaking, energizer*, motivasi, dan pemberian ruang aktualisasi diri. Ketiga, *behavioral engagement* berkaitan dengan partisipasi dan perilaku peserta selama pembelajaran. Keterlibatan perilaku dapat dibangun melalui diskusi, aktivitas kelompok, presentasi, simulasi, serta penugasan yang mendorong peserta terlibat aktif. Ketiga dimensi tersebut saling berhubungan. Keterlibatan kognitif dan emosional yang baik dapat mendorong partisipasi peserta sehingga proses pembelajaran menjadi lebih bermakna dan menghasilkan perubahan sesuai tujuan pelatihan.

Selain sebagai fasilitator pembelajaran, widyaiswara juga memiliki peran dalam mengembangkan inovasi. Widowati, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional balai diklat berpengaruh terhadap keinovatifan Widyaiswara. Dukungan pimpinan melalui motivasi, keteladanan, dan perhatian terhadap pengembangan pegawai dapat mendorong widyaiswara menghasilkan berbagai inovasi. Inovasi tersebut meliputi pembaruan modul, bahan ajar, dan media pembelajaran; peningkatan layanan melalui pemanfaatan teknologi informasi; pengembangan rencana dan metode pembelajaran; peningkatan kompetensi dan *profesionalisme*; serta perbaikan tata kelola dan penyelenggaraan pelatihan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Zulaikha (2024) yang menunjukkan bahwa widyaiswara berperan sebagai pengampu materi sekaligus pembimbing dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Hasil penelitian menunjukkan peningkatan kompetensi kepemimpinan peserta sesuai jenjang pelatihan. Sedangkan, menurut Suseno (2023) juga menekankan pentingnya *literasi digital, learning agility, dan Community of Practice* (CoP) dalam pengembangan peran widyaiswara. Widyaiswara perlu menjadi fasilitator yang mampu menyediakan sumber belajar, mendorong pemecahan masalah, serta membangun kolaborasi melalui komunitas belajar. Dengan demikian, peran widyaiswara dalam birokrasi dapat dipahami melalui tiga fungsi utama, yaitu fasilitator pembelajaran, pengembang inovasi, dan agen perubahan. Ketiga fungsi tersebut saling berkaitan dalam mendukung peningkatan kompetensi ASN dan mempersiapkan aparatur menghadapi transformasi birokrasi.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

3.4. Transformasi Birokrasi

Transformasi birokrasi merupakan proses perubahan sistem penyelenggaraan pemerintahan menuju organisasi yang lebih efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penyederhanaan struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi, tetapi juga membutuhkan perubahan pola pikir, budaya kerja, dan kompetensi aparatur. Menurut Silitonga (2024) menjelaskan bahwa transformasi birokrasi bertujuan membangun birokrasi yang mampu bertindak cepat terhadap kebutuhan masyarakat. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik. Menurut Hawari & Kartini (2023) juga menekankan pentingnya pengembangan inovasi, manajemen risiko, kolaborasi, dan sinergi dalam proses transformasi birokrasi. Dalam konteks pengembangan ASN, transformasi birokrasi menuntut aparatur memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan strategis. PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menjadi salah satu landasan dalam pengembangan kompetensi aparatur, termasuk kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural (Pambudi, 2025).

Perbedaan kemampuan dan pengalaman antargenerasi menjadi salah satu tantangan dalam implementasi transformasi birokrasi digital. ASN milenial cenderung lebih adaptif dalam memanfaatkan teknologi, sedangkan sebagian ASN senior masih menghadapi tantangan dalam mengadopsi teknologi baru. Kesenjangan tersebut dapat menghambat penerapan Smart ASN apabila tidak disertai program pengembangan kompetensi yang tepat (Johannes, 2024). Smart ASN tidak hanya menuntut aparatur mampu menggunakan teknologi, tetapi juga mampu berkolaborasi, berinovasi, menyelesaikan permasalahan, dan memberikan pelayanan publik secara optimal. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital perlu dilakukan secara inklusif agar seluruh kelompok generasi memiliki kesempatan untuk beradaptasi. Selain itu, perubahan birokrasi juga membutuhkan pergeseran budaya organisasi dari pendekatan yang terlalu menekankan prosedur dan hierarki menuju organisasi yang lebih berorientasi pada hasil, kolaborasi, dan inovasi. Menurut Rusfiana & Supriatna (2021) menjelaskan bahwa birokrasi tradisional cenderung memberikan perhatian besar pada masukan dan proses, sehingga diperlukan perubahan agar pencapaian hasil menjadi lebih optimal.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, transformasi birokrasi memiliki dua dimensi yang saling berkaitan, yaitu transformasi sistem dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi sistem dilakukan melalui digitalisasi, penyederhanaan prosedur, dan penguatan tata kelola. Sementara itu, transformasi sumber daya manusia dilakukan melalui peningkatan kompetensi, perubahan pola pikir, pengembangan kepemimpinan adaptif, dan penguatan kolaborasi lintas generasi. Dalam konteks tersebut, widyaiswara berperan memfasilitasi pembelajaran yang membantu ASN memahami perubahan, menguasai teknologi, dan mengembangkan kemampuan bekerja secara kolaboratif. Dengan demikian, transformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi dan perubahan kebijakan, tetapi juga pada kesiapan aparatur dalam mengimplementasikan perubahan tersebut.

3.5. Peran Widyaiswara untuk Mendukung Kepemimpinan Lintas Generasi

Candra Kasih (2023) menyatakan Transformasi birokrasi menuntut ASN untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan organisasi, perkembangan teknologi, dan keberagaman karakteristik sumber daya manusia. Kondisi tersebut membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya mampu mengarahkan organisasi, tetapi juga mengelola perbedaan nilai kerja, pola komunikasi, pengalaman, serta kompetensi digital antargenerasi. Menurut Johannes (2024) perbedaan karakteristik generasi dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi, perbedaan ekspektasi terhadap pekerjaan, serta ketidakseimbangan kemampuan dalam mengadopsi teknologi. Namun, perbedaan tersebut dapat dikelola melalui komunikasi terbuka, kolaborasi, pembelajaran timbal balik, dan kepemimpinan adaptif.

Dalam konteks tersebut, widyaiswara memiliki peluang untuk mengambil peran strategis sebagai penghubung antara kebutuhan pengembangan kepemimpinan dengan dinamika tenaga kerja lintas generasi. Peran tersebut dilakukan melalui fasilitasi pembelajaran yang mampu mempertemukan pengalaman pegawai senior dengan kreativitas, inovasi, dan kemampuan digital pegawai yang lebih muda. Menurut Simanjuntak (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan widyaiswara sebagai fasilitator pembelajaran dipengaruhi kemampuannya mengembangkan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku peserta. Sementara itu, Widowati (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keinovatifan widyaiswara melalui motivasi, stimulasi intelektual, dan dukungan terhadap pengembangan bawahan. Kedua

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

penelitian tersebut memperlihatkan hubungan antara kualitas kepemimpinan, inovasi pembelajaran, dan pengembangan kompetensi.

Sejalan dengan pernyataan tersebut Zulaikha (2024) juga menunjukkan bahwa peran widyaiswara sebagai pengampu materi dan pembimbing dalam pelatihan kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan peserta. Sementara itu, Suseno (2023) menekankan pentingnya pembelajaran digital, *learning agility*, dan *Community of Practice* (CoP) dalam memperkuat kapasitas pembelajaran ASN. Berdasarkan sintesis tersebut, peran widyaiswara dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi perlu diarahkan melalui tiga pendekatan utama, yaitu pengembangan model pelatihan, penerapan strategi pembelajaran, dan pelaksanaan intervensi pengembangan kompetensi di lingkungan organisasi.

Model pelatihan perlu disesuaikan dengan kebutuhan pemimpin dalam mengelola pegawai lintas generasi. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, pengelolaan konflik, dan kepemimpinan adaptif. Terdapat tiga model pelatihan yang dapat dikembangkan, yaitu:

1. *Adaptive and Inclusive Leadership Training*
   Pelatihan ini bertujuan membantu pemimpin memahami dan mengelola perbedaan karakteristik generasi. Materi mencakup komunikasi lintas generasi, kepemimpinan adaptif, dan pengelolaan konflik. Penerapannya dapat menggunakan studi kasus agar peserta mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif (Pujianto *et al.*, 2023; Palupi *et al.*, 2025).
2. *Cross-Generational Collaborative Leadership Training*
   Pelatihan ini bertujuan meningkatkan kerja sama antara pegawai senior dan junior melalui pertukaran pengalaman dan pengetahuan. Peserta dibagi dalam kelompok lintas generasi untuk menyelesaikan permasalahan organisasi. Pendekatan ini mendorong berbagi pengetahuan dan pemanfaatan kemampuan setiap generasi (Candra Kasih, 2023;Johannes 2024).
3. Pelatihan Terintegrasi Berbasis *Corporate University*
   Model ini menghubungkan pengembangan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi melalui pelatihan, pembelajaran digital, pendampingan, dan berbagai pengetahuan Aulianisa (2025). Dalam konteks kepemimpinan lintas generasi, model ini dapat dikembangkan dengan mengintegrasikan materi kepemimpinan adaptif, kompetensi digital, komunikasi organisasi, kolaborasi, dan manajemen perubahan. Ketiga model tersebut memiliki orientasi yang berbeda, tetapi saling melengkapi. Pelatihan kepemimpinan adaptif memperkuat kapasitas pemimpin dalam memahami keberagaman, pelatihan kolaboratif membangun interaksi dan pertukaran pengetahuan, sedangkan *Corporate University* memastikan pembelajaran berlangsung secara berkelanjutan dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Selain menentukan model pelatihan, Widyaiswara perlu memilih strategi pembelajaran yang mampu mengakomodasi karakteristik peserta. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan partisipatif yang memberikan kesempatan kepada seluruh peserta untuk terlibat aktif. Berdasarkan sintesis penelitian, terdapat lima strategi pembelajaran yang dapat diterapkan, yaitu:

1. *Experiential Learning* (Pembelajaran Berbasis Pengalaman)
   Strategi ini meggunakan pengalaman kerja sebagai bahan pembelajaran. Peserta diajak berbagi pengalaman mengenai perbedaan pendapat, komunikasi, atau konflik antargenerasi, kemudian mendiskusikan solusi bersama.
2. *Collaborative Learning* (Pembelajaran Kolaboratif)
   Pembelajaran dilakukan melalui diskusi dan tugas kelompok yang melibatkan peserta dari berbagai generasi. Setiap Peserta dapat apat berbagi pengalaman dan kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan organisasi. Strategi ini mendukung pertukaran pengetahuan dan komunikasi antargenerasi (Candra Kasih, 2023).
3. *Reverse Mentoring* (Mentoring Terbalik)
   Strategi ini mendorong timbal balik antara pegawai senior dan junior untuk berbagi pengetahuan teknologi (Johannes,2024). Pendekatan tersebut sejalan dengan penelitian mengenai mentoring kolaboratif Simbolon & Afriyanti (2026).
4. *Case-Based Learning* dan *Problem-Based Learning*
   Strategi ini menggunakan kasus nyata sebagai bahan diskusi, peserta diminta menganalisis permasalahan dan mencari solusi, sehingga kemampuan berfikir kritis, komunikasi, dan pengambilan keputusan dapat berkembang. Penggunaan studi kasus juga dapat meningkatkan keterlibatan peserta dalam pembelajaran (Simanjuntak, 2025).

Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 1-18
e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

5. *Digital Collaborative Learning dan Blended Learning*
   Strategi ini memanfaatkan teknologi pembelajaran seperti *Learning Management System* (LMS), forum diskusi daring, aplikasi kolaborasi untuk mendukung proses pembelajaran. Penggunaan teknologi perlu dipadukan dengan interaksi langsung agar peserta dapat meningkatkan literasi digital sekaligus membangun kerja (Simanjuntak, 2025). Pendekatan ini sejalan dengan Suseno (2023) menekankan pentingnya *literasi digital* dan *learning agility* bagi widyaiswara.

Pelatihan perlu ditindaklanjuti agar kompetensi yang diperoleh dapat ditetapkan dalam pekerjaan. Dalam hal ini, widyaiswara dapat memfasilitasi kegiatan berikut ini:

1. Dialog Lintas Generasi
   Widyaiswara memfasilitasi forum komunikasi antara pimpinan dan pegawai dari berbagai generasi untuk membahas perbedaan pola komunikasi, kebutuhan, dan harapan dalam bekerja. Kegiatan ini bertujuan membangun pemahaman dan mengurangi kesalahpahaman antargenerasi.
2. *Coaching* dan *Mentoring* Kepemimpinan
   Widyaiswara dapat memberikan pendampingan kepada pimpinan maupun calon pemimpin untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, pengelolaan konflik, pemberian motivasi, dan pengembangan potensi pegawai. *Coaching* dapat diarahkan pada permasalahan kepemimpinan yang sedang dihadapi, sedangkan mentoring dapat digunakan untuk berbagi pengalaman dan praktik baik dalam mengelola pegawai lintas generasi. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Ismudarmawan & Taufik Akbar Rizqi Yunanto (2025), yang menjelaskan penggunaan *coaching* dan pengambilan keputusan inklusif dalam praktik kepemimpinan transformasional pada organisasi multigenerasi.
3. Pembentukan *Community of Practice* (CoP)
   Widyaiswara dapat membentuk komunitas belajar yang melibatkan ASN lintas generasi untuk berbagi pengalaman, pengetahuan, dan praktik baik. Kegiatan ini mendukung pertukaran pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan (Suseno, 2023).
4. Pendampingan Proyek Kolaboratif Lintas Generasi
   Widyaiswara mendampingi pegawai senior dan junior dalam melaksanakan proyek bersama. Setiap generasi dapat memberikan kontribusi berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan masing-masing.
5. Evaluasi Perubahan Perilaku dan Budaya Kerja
   Evaluasi dilakukan untuk melihat penerapan hasil pelatihan di lingkungan kerja. Aspek yang dapat dinilai meliputi komunikasi, kolaborasi, pertukaran pengetahuan, dan pemanfaatan teknologi. Evaluasi ini diperlukan untuk mengetahui keberlanjutan hasil pembelajaran.

Tabel 3. Pendekatan Widyaiswara dalam Mendukung Kepemimpinan Lintas Generasi

Ruang Lingkup Pengembangan	Pendekatan	Bentuk Kegiatan	Hasil yang Diharapkan
Model pelatihan	*Adaptive and Inclusive Leadership Training*	Pelatihan komunikasi, kepemimpinan adaptif, pengelolaan konflik	Pemimpin mampu mengelola keberagaman generasi
	Cross-Generational Collaborative Leadership Training	Pelatihan kelompok lintas generasi	Terbentuk kolaborasi dan transfer pengetahuan
	Corporate University	Pembelajaran terintegrasi dan berkelanjutan	Kompetensi sesuai kebutuhan organisasi
Strategi pembelajaran	*Experiential Learning*	Refleksi pengalaman kerja	Pemahaman terhadap perspektif generasi lain
	Collaborative Learning	Diskusi dan tugas kelompok	Peningkatan komunikasi dan kerja sama
	Reverse Mentoring	Pendampingan dua arah	Transfer pengalaman dan kompetensi digital

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

	Case/Problem-Based Learning	Analisis kasus dan pemecahan masalah	Peningkatan kemampuan berpikir kritis
	Digital Collaborative Learning	LMS dan diskusi virtual	Peningkatan literasi digital
Intervensi	Dialog lintas generasi	Forum komunikasi	Pengurangan kesenjangan komunikasi
	Coaching dan *mentoring*	Pendampingan pimpinan	Penguatan kompetensi kepemimpinan
	Community of Practice (CoP)	Komunitas belajar	Pembelajaran berkelanjutan
	Proyek kolaboratif	Proyek perubahan	Penerapan kompetensi di tempat kerja
	Evaluasi perubahan perilaku	Evaluasi pascapelatihan	Keberlanjutan hasil pembelajaran

Sumber: Diolah Penulis berdasarkan sintesis penelitian Candra Kasih (2023), Johannes (2024), Simanjuntak (2025), Palupi *et al*. (2025), Ismudarmawan & Taufik Akbar Rizqi Yunanto (2025), Ismudarmawan & Taufik Akbar Rizqi Yunanto (2025), Suseno (2023), dan Zulaikha (2024).

Berdasarkan tabel di atas, dapat dipahami bahwa model pelatihan, strategi pembelajaran, dan intervensi memiliki fungsi yang saling melengkapi. Model pelatihan memberikan kerangka pengembangan kompetensi, strategi pembelajaran menjadi pendekatan untuk membangun interaksi dan pertukaran pengetahuan, sedangkan intervensi memastikan kompetensi yang diperoleh dapat diterapkan dalam lingkungan kerja. Dari berbagai pendekatan tersebut, kombinasi *Cross-Generational Collaborative Leadership Training, Collaborative Learning, Reverse Mentoring,* dan *Community of Practice* (CoP) menjadi pendekatan yang paling relevan untuk direkomendasikan berdasarkan sintesis literatur. Kombinasi tersebut secara langsung menjawab persoalan kesenjangan komunikasi, perbedaan pengalaman, keterbatasan penguasaan teknologi, dan kebutuhan transfer pengetahuan antargenerasi.

Peran widyaiswara dalam menjembatani kepemimpinan lintas generasi dapat dilaksanakan melalui enam mekanisme, yaitu:

1. Perbedaan pola komunikasi antara pegawai senior dan junior
   Pegawai dari generasi berbeda memiliki cara komunikasi yang beragam. Perbedaan ini dapat menimbulkan kesalahpahaman jika tidak disertai komunikasi terbuka. Candra Kasih (2023) menjelaskan pentingnya budaya organisasi dalam mengelola perbedaan generasi X, Y, dan Z. Widyaiswara dapat membantu mengatasi hal tersebut melalui dialog lintas generasi, diskusi kelompok, dan studi kasus. Kegiatan ini mendorong peserta untuk saling bertukar pendapat, memahami sudut pandang rekan kerja, dan mencari solusi bersama. Transformasi digital menuntut pegawai mampu menggunakan teknologi dalam pekerjaan. Namun, kemampuan digital setiap pegawai berbeda. Johannes (2024) menekankan pentingnya pengembangan *Smart* ASN, sedangkan menurut Suseno, (2023) menyoroti pentingnya literasi digital dan *learning agility* bagi widyaiswara. Widyaiswara dapat membantu meningkatkan kemampuan digital peserta melalui praktik dan pendampingan. Salah satu caranya adalah *reverse mentoring*, yaitu pegawai muda berbagi pengetahuan digital, sedangkan pegawai senior berbagi pengalaman dan pengetahuan organisasi. Melalui cara ini, pegawai dari berbagai generasi dapat saling belajar dan berbagi pengetahuan.
2. Pengalaman dan pengetahuan pegawai senior belum dimanfaatkan secara optimal
   Pegawai senior memiliki pengalaman dan pengetahuan kerja yang perlu dibagikan kepada pegawai yang lebih muda. Jika tidak dibagikan, organisasi berisiko kehilangan pengetahuan ketika terjadi mutasi, promosi, atau pergantian pegawai. Widyaiswara dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan melalui mentoring, *knowledge sharing*, diskusi, dan praktik kerja. Pegawai senior dapat berbagi pengalaman, sedangkan pegawai junior memberikan ide baru, terutama dalam penggunaan teknologi. Menurut Suseno (2023) menekankan pentingnya *Community of Practice* (CoP) sebagai sarana berbagi pengetahuan

Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 1-18
e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

dan pengalaman. Dengan demikian, setiap generasi dapat saling belajar dan mendukung inovasi organisasi.

3. Kurangnya kolaborasi antargenerasi
   Perbedaan pola kerja dan cara pandang dapat membuat pegawai lebih nyaman bekerja dengan rekan dari generasi yang sama. Kondisi ini dapat membatasi pertukaran pengetahuan dan kerja sama. Widyaiswara dapat mendorong kolaborasi melalui diskusi kelompok, simulasi, *collaborative learning*, dan proyek bersama lintas generasi. Menurut Simanjuntak (2025) menunjukkan bahwa pembelajaran lebih menarik melalui studi kasus, kerja kelompok, interaksi, dan penggunaan teknologi digital. Melalui kegiatan tersebut, setiap generasi dapat berbagi pengalaman dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan bersama. Hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kerja sama dan sikap saling menghargai perbedaan.
4. Pemimpin belum sepenuhnya mampu mengelola keberagaman generasi
   Pemimpin dalam organisasi lintas generasi tidak cukup hanya mengandalkan jabatan, tetapi juga perlu memahami karakteristik pegawai, membangun komunikasi, dan mendorong partisipasi. Widyaiswara dapat mengembangkan kemampuan tersebut melalui pelatihan kepemimpinan adaptif, studi kasus, simulasi, dan coaching. Materi pelatihan dapat mencakup pengelolaan konflik, komunikasi lintas generasi, pemberian umpan balik, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Palupi *et al.* (2025) membahas pentingnya memahami perbedaan generasi di dunia kerja, sedangkan kajian Widowati (2020) menunjukkan hubungan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan keinovatifan widyaiswara. Dengan demikian, pelatihan kepemimpinan perlu membekali pemimpin dengan kemampuan mengelola keberagaman pegawai agar lebih adaptif, terbuka, dan inklusif.
5. Hasil pelatihan belum diterapkan secara konsisten dalam pekerjaan
   Pengembangan kompetensi ASN tidak cukup hanya melalui pelatihan, tetapi juga perlu didukung penerapan hasil belajar di tempat kerja. Widyaiswara dapat membantu proses tersebut melalui *Community of Practice* (CoP), berbagi praktik baik, pendampingan, dan evaluasi pascapelatihan. Menurut Suseno, (2023) menekankan pentingnya CoP untuk berbagi pengetahuan dan membangun kolaborasi. Sementara itu Simanjuntak (2025) menekankan keterlibatan peserta secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam pembelajaran. Kedua kajian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan perlu mendorong peserta untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan. Dengan demikian, tindak lanjut pascapelatihan dapat memperkuat penerapan kompetensi dan membangun kebiasaan belajar berkelanjutan.

Berdasarkan mekanisme tersebut, dapat dipahami bahwa widyaiswara tidak mengambil alih fungsi pimpinan dalam mengelola pegawai. Widyaiswara berperan menyiapkan kapasitas pimpinan dan anggota organisasi agar mampu membangun hubungan kerja yang produktif. Peran tersebut diwujudkan melalui proses pembelajaran yang mempertemukan pengalaman pegawai senior dengan pengetahuan dan keterampilan pegawai junior. Dengan demikian, perbedaan generasi tidak semata-mata dipandang sebagai sumber kesenjangan, tetapi dapat dimanfaatkan sebagai potensi untuk memperkuat proses pembelajaran dan kinerja organisasi. Sintesis ini sejalan dengan Simanjuntak (2025) yang menempatkan widyaiswara sebagai fasilitator sekaligus motivator dalam meningkatkan keterlibatan peserta melalui interaksi, studi kasus, dan pembelajaran kolaboratif. Menurut Suseno (2023) juga menekankan pentingnya *literasi digital, learning agility,* dan *Community of Practice* (CoP) dalam mengembangkan peran widyaiswara di era pembelajaran digital. Sementara itu, Widowati (2020) memperlihatkan pentingnya dukungan kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan widyaiswara. Ketiga kajian tersebut memperkuat pemahaman bahwa kemampuan widyaiswara dalam menjembatani kepemimpinan lintas generasi memerlukan inovasi pembelajaran, kemampuan beradaptasi, dan dukungan lingkungan organisasi.

Dengan demikian, kontribusi widyaiswara tidak hanya terletak pada peningkatan pengetahuan peserta selama pelatihan, tetapi juga pada kemampuannya merancang proses pembelajaran yang mendorong perubahan perilaku dan budaya kerja. Melalui pembelajaran adaptif, pertukaran pengetahuan, penguatan kompetensi digital, serta kolaborasi lintas generasi, widyaiswara berpotensi mendukung terbentuknya kepemimpinan birokrasi yang lebih inklusif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Peran tersebut menjadi semakin relevan dalam transformasi birokrasi karena perubahan organisasi tidak hanya membutuhkan pembaruan sistem dan teknologi, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia untuk belajar, berkolaborasi, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

4. Kesimpulan & Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran widyaiswara dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi pada era transformasi birokrasi. Berdasarkan hasil sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa widyaiswara memiliki peran strategis dalam membangun kapasitas ASN untuk menghadapi dinamika perubahan organisasi, perkembangan teknologi, dan keberagaman karakteristik generasi dalam birokrasi, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan lintas generasi merupakan kebutuhan penting dalam birokrasi modern. Keberadaan *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z menghadirkan perbedaan nilai kerja, pola komunikasi, pengalaman, serta kemampuan adaptasi teknologi. Kondisi tersebut membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan potensi individu melalui pendekatan transformasional, adaptif, dan *servant leadership*.
2. Peran widyaiswara mengalami perluasan dari fungsi instruksional sebagai pengajar dan pelatih menjadi fasilitator pembelajaran, penghubung pengetahuan lintas generasi, pengembang inovasi, dan agen perubahan organisasi. Peran tersebut diwujudkan melalui penguatan *learning engagement*, pembelajaran berbasis pengalaman, penggunaan teknologi digital, serta fasilitasi kolaborasi antargenerasi. Dengan demikian, Widyaiswara tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi individu, tetapi juga membantu membangun budaya belajar dalam organisasi.
3. Widyaiswara dapat menjembatani kepemimpinan lintas generasi melalui tiga pendekatan yang saling melengkapi, yaitu model pelatihan, strategi pembelajaran, dan intervensi pengembangan kompetensi. Model pelatihan yang relevan meliputi *Adaptive and Inclusive Leadership Training, Cross-Generational Collaborative Leadership Training*, dan pelatihan terintegrasi berbasis *Corporate University*. Strategi pembelajaran dapat dilakukan melalui *experiential learning, collaborative learning, reverse mentoring, case-based learning*, dan *digital collaborative learning*. Sementara itu, intervensi dapat diwujudkan melalui dialog lintas generasi, *coaching* dan *mentoring*, *Community of Practice* (CoP), pendampingan proyek kolaboratif, serta evaluasi perubahan perilaku kerja.
4. Terdapat hubungan yang saling menguatkan antara kepemimpinan, inovasi pembelajaran, dan transformasi birokrasi. Kepemimpinan yang memberikan dukungan terhadap inovasi memungkinkan widyaiswara mengembangkan metode, media, dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan ASN lintas generasi. Sebaliknya, pembelajaran yang difasilitasi widyaiswara dapat memperkuat kompetensi, kolaborasi, dan kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan organisasi.

Dengan demikian, peran widyaiswara dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi tidak hanya terbatas pada pengembangan kompetensi melalui pelatihan, tetapi juga mencakup upaya mempertemukan pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan berbagai generasi melalui pembelajaran kolaboratif. Peran tersebut menjadi salah satu kontribusi penting dalam membangun birokrasi yang adaptif, inklusif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

4.2. Rekomendasi

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR), sehingga temuan yang dihasilkan merupakan sintesis dan interpretasi terhadap penelitian terdahulu, bukan hasil pengujian empiris secara langsung pada ASN maupun widyaiswara. Penelitian ini juga menggunakan 17 artikel ilmiah sebagai sumber utama, sehingga cakupan literatur masih dapat diperluas. Berdasarkan hasil pembahasan dan keterbatasan tersebut, beberapa rekomendasi yang dapat dikembangkan adalah sebagai berikut.

1. Bagi instansi pemerintah, perlu mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan lintas generasi ke dalam program pengembangan kompetensi ASN. Program tersebut perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan komunikasi, kolaborasi, pengelolaan konflik, kepemimpinan adaptif, dan kompetensi digital. Pengembangan kompetensi sebaiknya tidak hanya dilakukan berdasarkan jenjang jabatan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan karakteristik individu.
2. Bagi widyaiswara, perlu meningkatkan kapasitas sebagai fasilitator pembelajaran lintas generasi melalui penguasaan metode pembelajaran partisipatif, teknologi digital, coaching, mentoring, dan fasilitasi kelompok. Widyaiswara juga perlu mengembangkan pembelajaran yang menggabungkan pengalaman

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 1-18

pegawai senior dengan kemampuan teknologi dan kreativitas pegawai muda. Penerapan *reverse mentoring* dan *collaborative learning* dapat menjadi alternatif untuk memperkuat pertukaran pengetahuan antargenerasi.

3. Bagi lembaga pelatihan pemerintah, perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan lintas generasi yang terintegrasi dengan *Corporate University* dan kebutuhan strategis organisasi. Program tersebut dapat mengombinasikan *Adaptive and Inclusive Leadership Training* dengan *Cross-Generational Collaborative Leadership Training*. Selain itu, perlu dikembangkan mekanisme pembelajaran berkelanjutan melalui *Community of Practice* (CoP) dan proyek kolaboratif yang melibatkan ASN dari berbagai kelompok generasi.
4. Bagi pimpinan organisasi, perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dengan memberikan kesempatan pengembangan secara setara, membuka ruang komunikasi dua arah, serta mendorong pertukaran pengetahuan antargenerasi. Pimpinan juga perlu memberikan dukungan terhadap inovasi pembelajaran yang dikembangkan widyaiswara agar hasil pelatihan dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas dan peningkatan kinerja organisasi.
5. Bagi penelitian selanjutnya, perlu dilakukan pengujian empiris untuk mengetahui efektivitas model pelatihan dan intervensi widyaiswara dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi. Penelitian dapat diarahkan untuk mengukur perubahan kompetensi kepemimpinan, kualitas komunikasi antargenerasi, tingkat kolaborasi, kompetensi digital, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi pemerintahan. Dengan demikian, penelitian selanjutnya tidak hanya diarahkan untuk membuktikan keberadaan peran widyaiswara saja dalam mendukung kepemimpinan lintas generasi.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada Ibu Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Ketenagakerjaan atas dukungan, kepercayaan, dan kesempatan kepada Penulis untuk terus belajar, berkembang, dan meningkatkan kompetensi. Dukungan Ibu menjadi motivasi bagi kami untuk terus berkarya, berinovasi, dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi serta pengembangan sumber daya manusia ketenagakerjaan.

Daftar Referensi

Abukalusa, K., & Oosthuizen, R. (2023). Organisational adaptive leadership framework through systems thinking. *The South African Journal of Industrial Engineering*, *34*(3), 245–257. https://doi.org/10.7166/34-3-2955

Adrianto, S., & Kurniati, A. (2022). Peran Strategis Widyaiswara dalam Membangun Kompetensi ASN di Era Digital. *Cendekia Niaga*, *6*(1), 22–31. https://doi.org/10.52391/jcn.v6i1.628

Aulianisa, E. N. (2025). Peran Strategis Widyaiswara dalam Mengakselerasi Corporate University: Pembelajaran dari Praktik Baik Sektor BUMN. *Peran Strategis Widyaiswara Dalam Mengakselerasi Corporate University: Pembelajaran Dari Praktik Baik Sektor BUMN*, *1*(1), 539–552. https://www.ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/view/379

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 105–131. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003

Candra Kasih, P. (2023). Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah MenyatukanGen X, Gen Y dan Gen Z? *Jurnal Riset Komunikasi*, *06*(02), 068.

Dewi, S. (2024). Peran Widyaiswara dalam Menjawab Tantangan Percepatan Transformasi Pengelolaan Kinerja ASN Era Digital Melalui Pelatihan Terintegrasi (Corpu). *E-Prosiding Pertemuan Ilmiah Tahunan Nasional Widyaiswara 2024*, *1*(1), 534–548.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Hawari, A. Y., & Kartini, D. S. (2023). Transformasi Birokrasi di Indonesia Pasca Pandemi. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, *4*(2), 122–134. https://doi.org/10.18196/jpk.v4i2.18275

Ismudarmawan, N. S., & Taufik Akbar Rizqi Yunanto. (2025). Generational leader transition: Millennial leader's leadership styles in multigenerational companies. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan Dan Humaniora)*, *9*(4), 1343–1349. https://doi.org/10.36526/santhet.v9i4.5705

Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, *16*(2), 151–165. https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4744

Kapriani, K., Iqbal, I., & Tui, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Widyaiswara Pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, *1*(1), 99–106. https://doi.org/10.58191/jomel.v1i1.83

Kustiningsih, H., & Soleh, M. I. (2025). Strategi Peningkatan Peran Widyaiswara Dalam Mewujudkan ASN Adaptif. *PITNAS Widyaiswara*, 602–614. ejournal.iwi.or.id

Linawati, D., & Noviayanti, P. (2023). Analisis Kondisi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Widyaiswara. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, *8*, 1–8. https://doi.org/10.56971/jwi.v8i1.267

Maryam, S. (2024). Konsep Corporate University Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Dalam Integrasi Manajemen Talenta Melalui Peran Widyaiswara. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, *1*, 417–428. https://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/view/292

Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership Lunch &Learn Guide*. The John Maxwell Company, LLC.

Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, *35*(2), 291–298. https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2018.04.003

Mundiarsih, A. P. (2019). Strategi Pengembangan Kompetensi Widyaiswara melalui Knowledge Sharing. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, *12*(1). https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/19

Nurbaiti, Rahmat, H. K., Ketut, I. D., & Widana, K. (2020). *Nusantara : Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial Degradasi Moral Sebagai Dampak Kejahatan Siber*. *7*(1), 191–201.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, *372*. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Palupi, N. W. I., Larasati, P., & Riesha, R. A. (2025). Dinamika Generasi di Dunia Kerja dan Kebutuhan Pemimpin untuk Beradaptasi. *ProBisnis : Jurnal Manajemen*, *16*(6), 3092–3100.

Pambudi, A. (2025). Persimpangan Generasi dalam Birokrasi: Dinamika dan Tantangan Pengelolaan ASN Muda. *Jurnal Sosial Dan Sains*, *5*(7), 2317–2329. https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i7.32394

Pelu, Hanafi, R. (2022). *Widyaiswara Moderat di Era Milenial*. (105).

Prasetyo Hendro, & Ramdayana Pratiwi Ira. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *8*(2), 108–123.

Pujianto, W. E., Purwono, R., Evendi, E., & Supriyadi, S. (2023). Spiritual dimension to organization citizenship behavior: The mediating role of adaptive leadership and quality of work life. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, *19*(2), 70–85. https://doi.org/10.21067/jem.v19i2.8342

Republik, I. (2017). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*, 108.

Republik, I. (2025). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 202*2029. *Government Information Quarterly*, 7 pages. https://peraturan.bpk.go.id/Details/132633/permen-pan-rb-no-38-tahun-2017

Rusfiana, Y., & Supriatna, C. (2021). *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangannya*. Alfabeta.

Silitonga, A. J. (2024). Transformasi Birokrasi Pemerintah : Pergeseran Paradigma Dari Era Klasik Ke Modern Dalam Penerapan Good Government Di Era Digital. *Journal of Social, Justice and Policy*, *3*(1), 34–41.

Simanjuntak, S. D. (2025). Peran Widyaiswara Dalam Meningkatkan Learning Engagement Pada Pembelajaran Synchronous. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, *8*(62), 45–57. https://jurnalwi.lan.go.id/index.php/jurnalkewidyaiswaraan

Simbolon, M. A., & Afriyanti, Y. (2026). Model Kepemimpinan Generasi Z dalam Menghadapi Ketidaksetaraan Usia di Tempat Kerja Multigenerasi. *Journal of Economics and Management Scienties*, 1377–1385. https://doi.org/10.37034/jems.v8i4.513

Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, *5*(1), 1–25. https://doi.org/10.3390/merits5010002

Subowo, A. T. (2021). Membangun Spiritualitas Digital bagi Generasi Z. *DUNAMIS: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani*, *5*(2), 379–395. https://doi.org/10.30648/dun.v5i2.464

Suprapti, W. (2021). *Kepemimpinan Transformasional Pelatihan Kepemimpinan Administrator* (S. I. Mulia Ela

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Syifaurrohmah, Ed.; 2021st ed.). Lembaga Administrasi Negara. https://www.scribd.com/document/616333780/3-Kepemimpinan-Transformasional-Terbaru

Supriyanto, D. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian di Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian Kementerian Pertanian. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, *6*(2), 742–751. https://doi.org/10.37481/jmh.v6i2.2025

Suseno. (2023a). Peran Baru Widyaiswara di Era Pembelajaran Berbasis Digital. *Jurnal Good Governance*, 30–69. https://doi.org/10.32834/GG.V19I1.584

Suseno, S. (2023b). Peran Baru Widyaiswara di Era Pembelajaran Berbasis Digital. *Jurnal Good Governance*, 30–69. https://doi.org/10.32834/gg.v19i1.584

Tanveer, M., Hassan, M., Shah, Z. A. L. I., & Islam, S. U. L. (2020). Clash of Generations: Assessing the Impact of Generational Diversity in a Workforce. *International Journal of Business and Economic Affairs*, *5*(4), 184–198. https://doi.org/10.24088/ijbea-2020-54004

Widowati, B. K. (2020). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Keinovatifan Widyaiswara Di Lingkup Badan Penyuluhan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian, Kementerian Pertanian. *Jurnal AgriWidya*, *1*(1), 30–43.

Zulaikha, S. (2024). *Peran Widyaiswara dalam M ewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia: Studi Kasus*. *2*(2), 79–93.