

# Akuntabilitas Widyaiswara dalam Pengelolaan Pelatihan di Masa Pandemi

Patahullah

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan, Jl. Cendrawasih No. 233 (0411) 876223 Fax (0411) 876223 Makassar 90152  
[pakpatahullah@gmail.com](mailto:pakpatahullah@gmail.com)

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

**Article history**

Received:

Maret 1, 2022

Revised:

Maret 15, 2022

Accepted:

Maret 31, 2022

Pengelolaan pelatihan merupakan salah satu dari bagian manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang akuntabel diterapkan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan sejalan dengan misi yang diemban tanpa mengabaikan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut untuk menjalankan kelima pilar akuntabilitas widyaiswara secara terintegrasi. Permasalahan penelitian ini secara umum adalah menganalisis akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan. Pendekatan yang digunakan pada tulisan ini yaitu pendekatan campuran. Teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung, kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 56 responden widyaiswara. Teknik analisis data menggunakan triangulasi yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas widyaiswara berupa komitmen telah diaktualisasikan berdasarkan kompetensi kepelatihan yang diterapkan dengan afektif, normatif, kontinyu dan perspektif dalam pengelolaan pelatihan pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Akuntabilitas widyaiswara berupa komunikasi menunjukkan bahwa akuntabilitas komunikasi cenderung dilakukan secara *online* daripada *offline* dalam kegiatan kepelatihan pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Akuntabilitas widyaiswara berupa koordinasi telah diwujudkan dan dilaksanakan oleh widyaiswara dan peserta pelatihan dalam kegiatan kepelatihan. Dalam hal ini akuntabilitas koordinasi telah diwujudkan dalam peningkatan kompetensi dan kapasitas PNS sesuai dengan kebutuhan kepelatihan. Akuntabilitas widyaiswara berupa kapabilitas menunjukkan widyaiswara telah memiliki kapabilitas dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pelatihan yang profesional. Akuntabilitas widyaiswara berupa kolaborasi sebagai pertimbangan penting untuk memudahkan terwujudnya pengelolaan pelatihan yang baik. Kolaborasi dalam penyelenggaraan pelatihan sangat penting untuk terwujudnya mutu pelatihan yang sistematis, konsisten, logis dan kompleks di lingkup BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan..

*The management of training represent one of a part from the State Civil Servant management which accountable implemented by the BPSDM of South Sulawesi Province is in line with the mission carried out without ignoring the meaning of human resources in the organization to carry out the five pillars of accountability of widyaiswara in an integrated manner. The problem of this research in general is to analyze the accountability of widyaiswara in the management of training. The approach used in this paper is mix research approach. Data collection techniques used were direct observation, questionnaires, interview and documentation. The research sample used was 56 widyaiswara respondents. The data analysis technique used triangulation, namely data reduction, data presentation and data verification. The results showed that the widyaiswara's accountability in the form of commitment had been actualized based on the training competencies that were applied affectively, normatively, continuously and with perspective in the management of training at BPSDM South Sulawesi Province. The Accountabiity of widyaiswara in the form of communication shows that communication accountability tends to be done online rather than offline in training activities at BPSDM South Sulawesi Province. Widyaiswara accountability in the form of coordination has been realized and implemented by widyaiswara and training participant in training activities, in this case the accountability of coordination has been realized in increasing the competence of PNS in accordance with the needs of training. Widyaiswara accountability in the form of capability shows that widyaiswara has the capability in organizing and managing profesional training. Widyaiswara accountability in the form of collaboration is an important consideration to facilitate the realization of good training management. Collaboration in the implementation is very important for the realization of a systemic, consistant, logical and complex quality of training within the BPSDM of South Sulawesi Province.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.**Kata Kunci:** Akuntabilitas, manajemen, pelatihan, pembelajaran, widyaiswara**Keywords:** Accountability, management, training, learning, widyaiswara

## 1. Pendahuluan

Selama pandemi Covid 19 terjadi perubahan dalam skenario pembelajaran penyelenggaraan (*the role of the game*) kegiatan pelatihan dengan melakukan pembelajaran jarak jauh. Hal ini mengacu pada Peraturan Pemerintah RI No. 17/ 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), Surat Edaran Kepala LAN No. 7/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Kewaspadaan dan Pencegahan Penularan Infeksi Corona Virus dalam Penyelenggaraan Pelatihan, Surat Edaran Kepala LAN No. 10/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi Covid 19, dan Surat Edaran Kepala LAN No. 13/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Petunjuk Teknis Pertanggungjawaban Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi Covid 19 yang dilaksanakan dengan Metode Pembelajaran Jarak Jauh (*Distance Learning*).

Kebijakan pemerintah untuk melakukan *physical* dan *social distancing* menjadikan skenario pembelajaran jarak jauh sebagai salah satu solusi pembelajaran saat ini yang menjadikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi secara dalam jaringan (*daring*), dengan tujuan mencetak PNS berkompoten yang dapat mentransformasikan kemampuan teknis dan non teknisnya walaupun berada dalam masa pandemi. Media pembelajaran yang digunakan berupa *Google Classroom* dan *Zoom* secara *online*, dan juga dilakukan *offline* secara klasikal yaitu tatap muka tapi terbatas dengan menerapkan shift pertemuan.

Dipahami bahwa SDM merupakan isu sentral yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misi serta pentingnya peran SDM. Pengelolaan pelatihan yang terencana dan terarah untuk mewujudkan SDM profesional mutlak diperlukan, khususnya dalam menghadapi tantangan pembangunan sekarang. Dinamika kerja menjadi pertimbangan penting bagi suatu organisasi dalam melakukan pelatihan. Setiap organisasi termasuk dalam hal ini organisasi pemerintah dituntut untuk mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara optimal dalam mewujudkan tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang diemban.

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara, Pasal 1 (10) "Pejabat Fungsional Widyaiswara yang selanjutnya disebut Widyaiswara adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh untuk melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi yang berkedudukan di lembaga penyelenggara pelatihan pada Instansi Pemerintah". Pasal 6 menyebutkan tugas jabatan profesional widyaiswara adalah melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi PNS. Urgensi akuntabilitas widyaiswara dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan dan desakan agar setiap anggota dan pimpinan organisasi menjadi organel yang mampu bekerja secara bertanggungjawab.

Berdasarkan fakta dan kenyataan yang ada di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan, diakui bahwa akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan telah dijalankan, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 17/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 11/2017 tentang Manajemen PNS, Pasal 211 mengenai pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal dan pemberian tugas belajar, serta Pasal 212 mengenai pengembangan kompetensi melalui pelatihan klasikal dan non klasikal, tetapi realisasinya belum optimal sesuai dengan target yang diharapkan. Tentunya ditemukan ada kendala atau hambatan baik secara internal maupun eksternal yang menjadi penyebab akuntabilitas widyaiswara belum teraktualisasi dengan baik (Laporan Kegiatan Pelatihan di BPSDM Provinsi Sulawesi, 2021).

Ada beberapa hasil tulisan yang memberikan *report review* yang menunjukkan bahwa akuntabilitas widyaiswara yang diterapkan selama ini baru teraktualisasikan 70% sesuai dengan kebijakan dan kondisi organisasi. Akuntabilitas widyaiswara mengharuskan bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya secara beretika, transparan dan berorientasi hasil (Patahullah, 2021). Kenyataannya memperlihatkan bahwa akuntabilitas widyaiswara yang diaktualisasikan dalam kurun waktu lima tahun terakhir masih menunjukkan akuntabilitas yang semu (pertanggungjawaban yang menimbulkan banyak koreksi atau catatan perbaikan), masih ditemukan akuntabilitas rekayasa, akuntabilitas konspiratif dan akuntabilitas manipulatif (Patahullah, 2021). Pengelolaan pelatihan yang akuntabel diterapkan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan sejalan dengan misi yang diemban tanpa mengabaikan arti sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut untuk menjalankan kelima pilar akuntabilitas widyaiswara secara terintegrasi untuk selalu memiliki komitmen yang tinggi, berkomunikasi secara efektif, berkoordinasi secara terintegrasi, memiliki kapabilitas yang berkompoten dan berkolaborasi secara agregat dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dalam melakukan pengelolaan pelatihan.

Tulisan ini secara ilmiah tidak terlepas dari beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa akuntabilitas widyaiswara menjadi prioritas bagi organisasi yang maju dan modern. Allen dan Meyers (2019) akuntabilitas

merupakan instrumen dan instruksi tentang segala kewajiban dan kewenangan untuk dipertanggungjawabkan dan diminta mempertanggungjawabkan hasil kerja sesuai kesuksesan dan kegagalan yang dicapai. Penilaian akuntabilitas menjadi penting untuk mengetahui komitmen, komunikasi, koordinasi, kapabilitas dan kolaborasi dari individu, kelompok dan pimpinan dalam suatu organisasi sesuai dengan akuntabilitas widyaiswara yang diembannya.

Hardhienata (2017) akuntabilitas widyaiswara merupakan *grand design* yang penting dalam melakukan tata kelola organisasi. *Grand design* dari akuntabilitas widyaiswara yaitu *reorganization*, *reinventing* dan *reeinggenering* terhadap konsep lima pilar akuntabilitas widyaiswara (*commitment*, *communication*, *coordinating*, *capability*, *collaborating*) untuk bertanggungjawab dan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya kepada organisasi dan publik. Holmes (2018) proposisi dan premis yang menyatakan akuntabilitas merupakan kewajiban dan kewenangan untuk memperlihatkan keberhasilan dan kegagalan tugas yang harus dipertanggungjawabkan. Analisis akuntabilitas widyaiswara yang modern adalah pertanggungjawaban organisasi terhadap publik secara konstruktif berpihak kepada publik. Artinya, semakin teraktualisasikan akuntabilitas widyaiswara dalam suatu organisasi, maka hasil yang ditunjukkan menjadi efisien, efektif dan memuaskan bagi publik.

Stuggard dan Norman (2019) tantangan dan dinamika persaingan kerja selalu menempatkan akuntabilitas sebagai syarat mutlak dalam mewujudkan tata kelola birokrasi yang baik. Akuntabilitas birokrasi selalu diformulasikan dengan melibatkan komitmen, komunikasi, koordinasi, kapabilitas dan kolaborasi sebagai suatu kesatuan pendukung terwujudnya eksistensi akuntabilitas widyaiswara.

Lorena (2020) bahwa akuntabilitas berupa komitmen berperan penting bagi pegawai dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Seorang pegawai diharuskan memiliki akuntabilitas komitmen untuk menjalankan semua kebijakan organisasi. Setiap pegawai dituntut berikrar dalam memajukan organisasinya. Wujud dari konsep tersebut merupakan pengejawantahan dari seluruh totalitas kerja yang diemban untuk mewujudkan tujuan organisasi sesuai kebijakan, program dan kegiatan organisasi. Amri (2020) akuntabilitas 5C berperan penting dalam aktivitas suatu organisasi.

Konsep pilar akuntabilitas "5C" merupakan pendekatan yang lazim diterapkan oleh beberapa instansi atau lembaga yang digunakan untuk menilai akuntabilitas termasuk "akuntabilitas" dalam pengelolaan pelatihan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Istilah akuntabilitas 5C (*commitment*, *communication*, *coordinating*, *capability* dan *collaboration*) yang diperkenalkan sebagai pilar akuntabilitas widyaiswara.

Substansi dari akuntabilitas 5C ini dapat dijelaskan secara detail oleh Piano (2018:59) setiap organel organisasi menjalankan pekerjaan sesuai konsep 5C agar terwujud akuntabilitas yang diharapkan. Berikut dijelaskan konstruksi 5C tersebut sebagai pendekatan akuntabilitas widyaiswara secara substansial: 1) *Commitment* (komitmen) merupakan pilar kerja yang menuntun setiap widyaiswara untuk berkomitmen menjalankan pekerjaannya dengan baik; 2) *Communication* (komunikasi) merupakan pilar kerja yang dibutuhkan setiap widyaiswara dalam membicarakan, membahas dan mendiskusikan pekerjaan; 3) *Coordinating* (koordinasi) merupakan pilar kerja yang terintegrasikan bagi setiap widyaiswara dalam mengembangkan dan menjalankan pekerjaan menuju akuntabilitas administratif yang diharapkan; 4) *Capability* (kapabilitas) merupakan pilar kerja dari akses yang dimiliki oleh setiap widyaiswara dalam menjalankan pekerjaannya untuk mewujudkan akuntabilitas widyaiswara yang diharapkan; dan 5) *Collaboration* (kolaborasi) merupakan pilar kerja yang terpadu, yang harus dimiliki oleh setiap widyaiswara dalam mengembang pekerjaannya untuk mewujudkan akuntabilitas widyaiswara secara teratur dan tertib.

Penerapan pilar 5C bagi suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaan untuk mewujudkan akuntabilitas widyaiswara menjadi penting dan diperlukan. Karena itu pilar komitmen menjadi penting dalam mewujudkan akuntabilitas widyaiswara bagi para widyaiswara. Menurut Allen dan Smith (2019) komitmen organisasi menjadi penting bagi setiap widyaiswara dalam mewujudkan akuntabilitas widyaiswara. Allen dan Smith menguraikan inti dari komitmen organisasi dibangun atas empat konstruksi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), komitmen kontinyu (*continue commitment*) dan komitmen perspektif (*perspective commitment*). Aktualisasi pilar komunikasi mengadopsi pendapat dari DeVito (2019) komunikasi merupakan pengiriman pesan dari komunikator ke komunikan untuk saling memahami maksud dan tujuan yang akan dikomunikasikan. Wujud komunikasi dalam penerapannya berupa komunikasi interpersonal, komunikasi intrapersonal, komunikasi kelompok dan komunikasi massa. Wujud komunikasi tersebut saling berkaitan dalam mempengaruhi terciptanya akuntabilitas.

Koordinasi bagi suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan akuntabilitas. Setiap widyaiswara dalam suatu organisasi harus selalu berkoordinasi satu sama lainnya. Menurut Norton (2019) koordinasi yang diterapkan dalam suatu organisasi diklasifikasikan dalam tiga wujud yaitu koordinasi horizontal, vertikal dan

fungsional. Kapabilitas diartikan sebagai kemampuan dari sumber daya yang dimiliki organisasi baik bersifat individu, kelompok dan pimpinan di dalam mengembang sebuah kewenangan atau kewajiban yang harus dijalankan secara akuntabel (dapat dipertanggungjawabkan). Menurut Donald dan Gibson (2019) sumber daya organisasi yang berorientasi akuntabel yang memiliki kapabilitas teknis, taktis, praktis dan profesional dalam menjalankan tugas secara teratur dan tertib. Pilar akuntabilitas yang terakhir adalah kolaborasi yaitu sebuah perilaku dan tindakan dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sistematis, konsisten, logis dan kompleks untuk mewujudkan akuntabilitas widyaiswara. Menurut Dessler dan Thompson (2019) kemajuan dan kemodernan dunia kerja tidak terlepas dari kolaborasi yang sistemik secara konsisten dapat diterima secara logis dalam suatu kompleksitas kerja yang terpadu.

Unsur akuntabilitas komunikasi yang diterapkan memberikan hasil bahwa komunikasi secara interpersonal, intrapersonal, kelompok dan massa sebagai unsur komunikatif yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan organisasi. Temuan dari akuntabilitas komunikasi yang dihasilkan yaitu “komunikasi transparansi” setiap anggota organisasi harus berkomunikasi secara transparan di dalam memberikan informasi dan data yang berkaitan dengan pelayanan organisasi. Azizah (2020) membuktikan bahwa akuntabilitas komunikasi secara terapeutik mempunyai pengaruh terhadap pengelolaan organisasi pada instansi pemerintah. Temuan hasil penelitian tentang akuntabilitas komunikasi menghasilkan proposisi “komunikasi sebagai instrumen penting dan menentukan hubungan erat dalam menyelesaikan aktivitas organisasi” dengan premis semakin sering anggota organisasi berkomunikasi, maka semakin mudah mengaktualisasikan dan mengaplikasikan pesan penting kebijakan organisasi (Azizah, 2020).

Nurdin et al (2014) akuntabilitas koordinasi sulit diterapkan jika tidak diaktualisasikan sesuai dengan garis komando, kepentingan dan kerjasama dalam mewujudkan pengelolaan tugas pokok dan fungsi ASN dalam suatu organisasi. Temuan hasil penelitian sebelumnya berupa “koordinasi integrasi” bahwa akuntabilitas organisasi yang terkoordinasi menghasilkan koordinasi di bawah garis komando (secara vertikal, horizontal dan fungsional) untuk mewujudkan kepentingan organisasi melalui kerjasama yang padu. B. Guy (2018) bahwa semakin sering instansi melakukan koordinasi yang baik dengan semua anggotanya, maka semakin terpercay akuntabilitas diterapkan. Temuannya menunjukkan bahwa orang-orang yang berkoordinasi adalah orang yang memiliki akuntabilitas yang profesional sesuai kompetensi dan kapasitasnya untuk mengembang kegiatan pelatihan baik untuk kebutuhan kelembagaan, manajerial dan operasional.

Mubarak dan David (2016) kapabilitas sumber daya manusia sangat tergantung pada kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi lahir dari pengalaman untuk mendapatkan pengetahuan akan keterampilan yang menjadi sikap penguasaan kerja. Semakin tinggi kapabilitas kompetensi maka semakin terwujud akuntabilitas kerja yang diharapkan. Kompetensi akan melahirkan kapabilitas yang sesuai dengan akuntabilitas seseorang. Minna (2020) menemukan model akuntabilitas kapabilitas yang disebut dengan “model akselerasi kapasitas”. Semakin cepat seseorang mencari tahu keunggulan, maka semakin terampil dalam menguasai bidang kerja secara profesional. Ini berarti kapabilitas seseorang dapat dipercepat dengan memperbanyak pengetahuan secara teknis, terampil secara praktis, berpengalaman secara taktis dan bersikap secara profesional. R Yulianti (2017) bahwa akuntabilitas dan kepentingan publik membutuhkan kolaborasi dalam menata penyelenggaraan pemerintahan. Kolaborasi itu itu diaktualisasikan secara sistematis, konsisten, logis dan kompleks untuk membangun paradigma baru dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan. K. Godwin (2021) pemerintah dalam menjalankan aktivitasnya dituntut mampu mengembang akuntabilitas dan kepentingan publik secara kolaborasi. Temuan dari penelitian terdahulu yaitu menyelenggarakan kegiatan pemerintahan secara berkolaborasi antara pengembangan akuntabilitas dan kepentingan publik.

## 2. Metodologi

Pendekatan yang digunakan pada tulisan ini yaitu menggunakan pendekatan campuran (deskriptif kualitatif-kuantitatif). Metode deskriptif kualitatif menjelaskan informasi yang terjaring dari informan sesuai dengan hasil wawancara mendalam dengan menggunakan pedoman wawancara dan melakukan tanya jawab mendalam kepada para informan. Dan kuantitatif menjelaskan data berupa angka-angka yang telah diolah dari kuesioner yang menyajikan daftar pertanyaan untuk diberikan kepada responden dengan menconteng bobot jawaban sesuai asumsi kategori, menggunakan cara statistik mengenai permasalahan akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan, yang selanjutnya akan dibahas dan dianalisa dengan berbagai teori dan pendapat, sehingga akhirnya dapat diambil kesimpulan.

Lokus penelitian ini adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. Fokus penelitian yaitu akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan di masa pandemi. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung dan

wawancara mendalam. Wawancara ini peneliti lakukan pada beberapa informan penelitian dalam hal ini sebagai informan yaitu 1 orang Kepala BPSDM dan 3 orang widyaiswara. Total informan sebanyak 4 orang. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu menjelaskan data-data tentang kajian tulisan akuntabilitas widyaiswara pengelolaan pelatihan. Analisis data dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang lazim disebut dengan metode triangulasi, yang terjadi secara bersamaan sesuai dengan data yang terkumpul yang selanjutnya melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (verifikasi). Konsekuensi dari hal tersebut, pengumpulan dan analisis data harus selalu berjalan pada waktu yang bersamaan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Akuntabilitas Widyaiswara

Gafar (2019) setiap pemegang jabatan yang diamanahkan oleh organisasi harus dapat mempertanggungjawabkan sesuai kompetensinya. Berarti akuntabilitas widyaiswara adalah tanggungjawab atas kompetensi seorang widyaiswara dalam melaksanakan pekerjaannya. Arifiyadi (2018) akuntabilitas adalah kewenangan yang diberikan kepada seseorang untuk dipertanggungjawabkan sesuai kompetensinya. Akuntabilitas selalu menjelaskan kewenangan yang dikerjakan untuk dipertanggungjawabkan kepada organisasi. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat. Akuntabilitas seorang widyaiswara adalah menjelaskan kewenangan pekerjaan yang diberikan kepadanya untuk dipertanggungjawabkan. Termasuk dalam kewenangan mengelola pelatihan.

Akuntabilitas adalah perihal kewenangan dan tanggungjawab yang diberikan kepada individu, kelompok atau organisasi untuk dipertanggungjawabkan. Steband (2017) akuntabilitas mempunyai nilai esensial untuk menjalankan amanah kewenangan kemudian mempertanggungjawabkannya sebagai nilai penting dalam mengembang pekerjaan.

Turner dan Hulme (2018) akuntabilitas menjadi keharusan lembaga sektor publik untuk lebih menekan pada pertanggungjawaban horizontal dan vertikal. Utama (2016) akuntabilitas sebagai kemampuan memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan sekelompok orang terhadap masyarakat luas dalam suatu organisasi. Sementara Sedarmayanti (2019) akuntabilitas yaitu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Berdasarkan pengertian akuntabilitas di atas, ini menjadi relevan untuk melihat pentingnya pertanggungjawaban atas segala amanah, kewenangan dan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada widyaiswara dalam pelaksanaan pengelolaan pelatihan yang baik untuk mewujudkan standar akreditasi institusi. Melalui akuntabilitas widyaiswara diharapkan pengelolaan pelatihan ke depan lebih dapat dipertanggungjawabkan kepada publik maupun pemerintah.

Peran utama widyaiswara dalam penyelenggaraan Pelatihan adalah mengaktualisasikan rancangan Pelatihan menjadi kegiatan pengelolaan pembelajaran. Kemudian menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara, pasal 1 (10) menjelaskan; Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan Dikjartih PNS, Evaluasi dan Pengembangan Pelatihan pada Lembaga Pelatihan Pemerintah. Widyastika & Lina (2017) berpendapat "*the engagement of widyaiswara has become an important thing in the State's Training Program Agency, which is Centre for Education and Training of The Ministry*" jadi keterlibatan widyaiswara telah menjadi hal penting yang merupakan pusat untuk pelatihan tenaga kerja.

Widyaiswara harus memiliki spesialisasi yang mengacu pada standar kompetensi tertentu sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara Pasal 1 ayat (9) mengatakan bahwa; spesialisasi widyaiswara adalah keahlian yang dimiliki oleh widyaiswara yang didasarkan pada rumpun keilmuan tertentu sesuai latar belakang pendidikan dan atau pengalaman kerjanya. Kemudian dalam Pasal 1 ayat (20) dikemukakan, bahwa; Standar kompetensi widyaiswara adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan fungsional widyaiswara.

Unsur dan sub unsur kegiatan yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara, pasal 7 (1) unsur kegiatan tugas jabatan fungsional widyaiswara yang dinilai angka kreditnya terdiri atas pelatihan, pengembangan pelatihan dan penjaminan mutu. Sementara pasal 7 (2) menyebutkan sub unsur dari kegiatan

untuk pelatihan meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan pelatihan. Pengembangan pelatihan meliputi pengembangan model pembelajaran dan evaluasi pengembangan pelatihan. Sedangkan penjaminan mutu pelatihan terdiri atas perencanaan, pelaksanaan evaluasi penjaminan mutu pelatihan.

Turner dan Hulme (2018) akuntabilitas menjadi keharusan lembaga sektor publik untuk lebih menekan pada pertanggungjawaban horizontal dan vertikal. Utama (2016) akuntabilitas sebagai kemampuan memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan sekelompok orang terhadap masyarakat luas dalam suatu organisasi. Sedarmayanti (2019:61) mengemukakan bahwa akuntabilitas sebagai wujud dari pertanggungjawaban atas keberhasilan atau kegagalan dari pelaksanaan misi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan yang dilaksanakan secara periodik.

Widyaiswara menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara, Pasal 1 (10) "Pejabat Fungsional Widyaiswara yang selanjutnya disebut Widyaiswara adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh untuk melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi yang berkedudukan di lembaga penyelenggara pelatihan pada Instansi Pemerintah".

### 3.2. Pengelolaan Pelatihan

Pengelolaan pelatihan adalah proses kegiatan yang dilakukan mulai dari mengelola, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan. Hal ini senada dengan pendapat dari Hamzah (2017) bahwa pengelolaan kegiatan pelatihan merupakan proses pembelajaran utuh dan menyeluruh yang dimulai dari perencanaan dan pelaksanaan hingga evaluasi pelatihan, termasuk evaluasi programnya dalam rangka mencapai tujuan pelatihan seperti yang telah ditentukan. Dalam mengelola pelatihan terdapat tiga kegiatan dan kemampuan yang harus dikuasai oleh pendidik yaitu kemampuan merencanakan pengajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, kemampuan mengevaluasi pembelajaran (Masoud, 2013).

Kegiatan pelatihan memerlukan pengelolaan karena sebelum proses belajar mengajar berlangsung, seorang pendidik hendaknya menguasai secara fungsional pendekatan sistem pengajaran, prosedur, metode, teknik pengajaran, menguasai bahan ajar secara mendalam serta berstruktur dan mampu merencanakan penggunaan fasilitas pembelajaran. Dalam mengelola pelatihan terdapat tiga kegiatan dan kemampuan yang harus dikuasai oleh pendidik yaitu kemampuan merencanakan pengajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, kemampuan mengevaluasi pembelajaran (Masoud, 2013). Ambarita (2016) secara umum pengelolaan pelatihan terdiri atas perencanaan (persiapan), pelaksanaan, dan penilaian.

Menurut Burden dan Byrd (2016) menyatakan perencanaan pelatihan merupakan elemen kritis untuk proses pelatihan. Sehingga apabila perencanaan pelatihan yang baik akan berdampak positif pada proses belajar peserta pelatihan. Ambarita (2016) pelaksanaan pembelajaran pelatihan merupakan kegiatan menyeluruh yang mencerminkan interaksi atas input dinamis (widyaiswara dan peserta pelatihan) dan input statis (sarana prasarana) yang dikendalikan oleh input manajemen (tata tertib ditempat belajar). dalam Ambarita (2016) penilaian merupakan kebutuhan intrinsik dalam kegiatan pembelajaran, dan suatu pembelajaran hanya akan efektif apabila didukung oleh penilaian yang efektif pula.

### 3.3. Hasil Analisis Data

Akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan meliputi komitmen, komunikasi, koordinasi, kapabilitas dan kolaborasi yang diterapkan di masa pandemi Covid 19 pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Akuntabilitas widyaiswara dilihat dari komitmen yaitu widyaiswara menjalankan pekerjaannya dengan baik secara bertanggungjawab. Komitmen yang dimaksud berupa berkomitmen afektif, normatif, kontinyu dan perspektif. Akuntabilitas widyaiswara dilihat dari komunikasi sebagai upaya mewujudkan pelaksanaan kepelatihan yang sesuai dengan pengelolaan pelatihan yang diterapkan dengan baik. Komunikasi dalam pengelolaan pelatihan harus mampu tersampaikan dan terealisasikan dengan baik kepada peserta pelatihan baik secara interpersonal, intrapersonal, kelompok dan massa.

Akuntabilitas widyaiswara berupa koordinasi merupakan aktualisasi bentuk dan tindakan kerja yang dilakukan oleh widyaiswara dalam mengembang dan bekerjasama dengan penuh tanggungjawab atas pekerjaan yang diembannya. Koordinasi yang dijalankan berupa koordinasi horizontal, koordinasi vertikal dan koordinasi fungsional. Akuntabilitas widyaiswara berupa kapabilitas merupakan aktualisasi atas kemampuan dan keahlian widyaiswara menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kapabilitas yang dimaksud meliputi kapabilitas teknis, taktis, praktis dan profesional. Akuntabilitas widyaiswara berupa kolaborasi merupakan perilaku dan tindakan yang diambil oleh widyaiswara untuk mengembang pekerjaannya dengan teratur dan tertib

secara bersama-sama dalam pertanggungjawaban kerja. Kolaborasi yang dimaksud yaitu sistematis, konsisten, logis dan kompleks.

Berdasarkan hasil analisis data pada kelima indikator akuntabilitas widyaiswara, dapat disimpulkan pada tabel berikut:

**Tabel 1.** Tanggapan responden tentang akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan

Pernyataan	Jawaban Responden										Skor
	STS		TS		KS		S		SS		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
<b>Komitmen</b>											
Afektif	0	0.0	4	7.1	2	3.6	38	67.9	12	21.4	226
Normatif	0	0.0	2	3.6	6	10.7	26	46.4	22	39.3	236
Kontinyu	0	0.0	3	5.4	10	17.9	31	55.4	12	21.4	220
Perspektif	0	0.0	0	0.0	13	23.2	35	62.5	8	14.3	219
<b>Komunikasi</b>											
Interpersonal	0	0.0	3	5.4	12	21.4	34	60.7	7	12.5	213
Intrapersonal	0	0.0	1	1.8	5	8.9	43	76.8	7	12.5	224
Kelompok	0	0.0	2	3.6	15	26.8	34	60.7	5	8.9	210
Massa	0	0.0	0	0.0	13	23.2	35	62.5	8	14.3	219
<b>Koordinasi</b>											
Horizontal	0	0.0	1	1.8	14	25.0	29	51.8	12	21.4	220
Vertikal	0	0.0	0	0.0	14	25.0	34	60.7	8	14.3	218
Fungsional	0	0.0	2	3.6	13	23.2	37	66.1	4	7.1	211
<b>Kapabilitas</b>											
Teknis	0	0.0	1	1.8	5	8.9	43	76.8	7	12.5	224
Taktis	0	0.0	1	1.8	11	19.6	33	58.9	11	19.6	222
Praktis	0	0.0	0	0.0	10	17.9	43	76.8	3	5.4	217
Profesional	0	0.0	2	3.6	14	25.0	38	67.9	2	3.6	208
<b>Kolaborasi</b>											
Sistematis	0	0.0	3	5.4	22	39.3	28	50.0	3	5.4	199
Konsisten	0	0.0	3	5.4	14	25.0	37	66.1	2	3.6	206
Logis	0	0.0	1	1.8	4	7.1	46	82.1	5	8.9	223
Kompleks	0	0.0	2	3.6	6	10.7	40	71.4	8	14.3	222
Total Skor											4.137
Rata-rata											217.7

Pada tabel di atas, tanggapan responden tentang model akuntabilitas widyaiswara dengan total skor 4.137 atau dengan rata-rata skor 217.7 dari 19 item pernyataan yang didapatkan pada kelima indikator. Adapun skor tertinggi dari setiap item pernyataan diberi skor 5 dan skor terendah setiap item pernyataan diberi skor 1. Untuk mengetahui skor maksimum variabel akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan sebagai berikut:

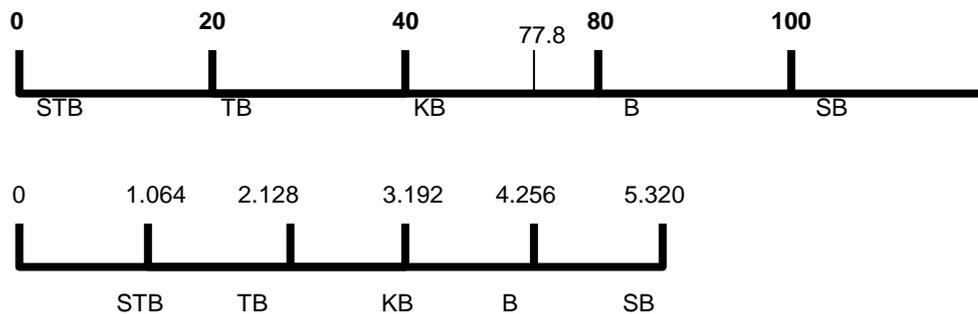
$$\begin{aligned}
 \text{Skor Maksimum} &= \text{Skor tertinggi item} \\
 &\quad \text{pernyataan} \times N \times \text{item} \\
 &\quad \text{pernyataan} \\
 &= 5 \times 56 \times 19 \\
 &= 5.320
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari hasil penelitian akuntabilitas widyaiswara pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan jumlah skor hasil perolehan dalam pengumpulan data kuesioner sebesar 4.137. Maka tanggapan dari 56 responden akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor Perolehan} & \quad 4.137 \\
 \text{Skor Maksimum} & \quad 5.320 \\
 \frac{4.137}{5.320} \times 100\% &= \frac{4.137}{5.320} \times 100\% = 77.8\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil pelaksanaan akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan yaitu sebesar 77.8%, hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:

Gambar 1  
Hasil Pelaksanaan Akuntabilitas Widyaiswara dalam Pengelolaan Pelatihan



#### Keterangan

Sangat Tidak Baik (STB)	$= 1 \times 56 \times 19 = 1.064$
Tidak Baik (TB)	$= 2 \times 56 \times 19 = 2.128$
Kurang Baik (KB)	$= 3 \times 56 \times 19 = 3.192$
Baik (B)	$= 4 \times 56 \times 19 = 4.256$
Sangat Baik (SB)	$= 5 \times 56 \times 19 = 5.320$

Berdasarkan hasil penelitian di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan diperoleh sebesar 77.8% yang menunjukkan bahwa akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan pelatihan berada pada penilaian baik. Hal tersebut berarti bahwa widyaiswara harus peka dan tanggap terhadap setiap perubahan, pembaruan serta IPTEK yang terus berkembang sejalan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Widyaiswara dituntut untuk selalu meningkatkan wawasan ilmu pengetahuannya, meningkatkan kualitas pendidikannya sehingga dalam memfasilitasi dan menyampaikan materi kepada peserta pelatihan. Widyaiswara yang akuntabel harus memahami pentingnya komitmen dalam menjalankan tupoksinya, senantiasa berkomunikasi aktif dalam membangun interaksi baik kepada pengelola pelatihan maupun peserta pelatihan. Selain itu, akuntabilitas widyaiswara harus bisa berkoordinasi secara integrasi dalam mengembangkan bidang kepelatihan sesuai dengan kapabilitas yang dimilikinya dan berkolaborasi atau bekerjasama mengelola bidang kepelatihan.

#### 3.4. Pembahasan

Hasil observasi tentang akuntabilitas widyaiswara dilihat dari komitmen menunjukkan widyaiswara telah menjalankan pekerjaannya dengan baik secara bertanggungjawab. Komitmen yang dimaksud berupa ikrar kesetiaan dalam melaksanakan tupoksi dengan baik, senantiasa berkomitmen afektif, normatif, kontinyu dan perspektif. Akuntabilitas widyaiswara berupa komitmen sebagai bentuk aktualisasi dari totalitas perilaku widyaiswara untuk mematuhi ketentuan yang berlaku agar lembaga pelatihan bisa maju dan berkembang dalam mencapai tujuannya. Komitmen mempunyai arti yang strategis dalam mewujudkan kompetensi peserta pelatihan.

Akuntabilitas widyaiswara berupa komunikasi berupa perwujudan dan tingkah laku widyaiswara membicarakan, membahas dan mendiskusikan materi kepelatihan dengan baik penuh tanggungjawab. Komunikasi yang dimaksud terdiri dari komunikasi interpersonal, intrapersonal, kelompok dan massa. Akuntabilitas widyaiswara dilihat dari penerapan komunikasi dalam pengelolaan pelatihan berupa perwujudan aktivitas penyampaian pesan antara komunikator ke komunikan tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pembahasan materi atau diskusi pelatihan yang disampaikan, didengar atau dilakukan dengan pendapat tentang berbagai hal kepelatihan. Tanpa adanya komunikasi yang baik dan produktif, maka tujuan yang diharapkan tidak akan berjalan dengan baik tanpa dikomunikasikan secara efektif. Akuntabilitas widyaiswara berupa koordinasi merupakan aktualisasi bentuk dan tindakan kerja yang dilakukan oleh widyaiswara dalam mengembang dan bekerjasama dengan penuh tanggungjawab atas pekerjaan yang diembannya. Koordinasi yang dijalankan berupa koordinasi horizontal, koordinasi vertikal dan koordinasi fungsional. Koordinasi dimaknai sebagai bentuk hubungan kerja yang memiliki karakteristik khusus dalam menyatukan dan menyelaraskan perilaku dan tindakan yang berbeda-beda dalam mencapai tujuan dan organisasi khususnya dalam hal aktivitas kepelatihan.

Akuntabilitas widyaiswara berupa kapabilitas merupakan aktualisasi atas kemampuan dan keahlian widyaiswara menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kapabilitas yang dimaksud meliputi

kapabilitas teknis, taktis, praktis dan profesional. Kapabilitas dari akuntabilitas widyaiswara dalam pelaksanaan pengelolaan pelatihan merupakan bentuk kemampuan atas perilaku dan tindakan dari widyaiswara dalam menjalankan kegiatan kepelatihan. Akuntabilitas widyaiswara berupa kolaborasi merupakan perilaku dan tindakan yang diambil oleh widyaiswara untuk mengembang pekerjaannya dengan teratur dan tertib secara bersama-sama dalam pertanggungjawaban kerja. Kolaborasi yang dimaksud yaitu sistematis, konsisten, logis dan kompleks. Kolaborasi dari akuntabilitas widyaiswara dalam pelaksanaan pengelolaan pelatihan merupakan bentuk tindak lanjut dan aktualisasi nyata secara terpadu dalam penyelenggaraan pelatihan.

## 4. Kesimpulan & Saran

### 4.1. Kesimpulan

Widyaiswara dalam penyelenggaraan program pelatihan didukung dengan kurikulum yang berisi keseluruhan isi/materi pelatihan dalam susunan yang sistematis berisi indikator kompetensi yang ingin dicapai, materi pelatihan dengan teori dan praktek yang proporsional, jangka waktu pelatihan, metode pembelajaran, sarana pelatihan dan evaluasi serta mekanisme penetapan kelulusan peserta pelatihan.

Akuntabilitas widyaiswara dalam pengelolaan diklat berupa komitmen, komunikasi, koordinasi, kapabilitas dan kolaborasi telah diaktualisasikan dengan baik di masa pandemi pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Akuntabilitas widyaiswara berupa komitmen telah diaktualisasikan berdasarkan kompetensi kepelatihan yang diterapkan dengan afektif sesuai kebijakan program dan kegiatan kepelatihan. Secara normatif sesuai disiplin, ketaatan, dan kepatuhan. Secara kontinyu, sesuai dedikasi, etos dan prestasi kerja, dan secara perspektif mengarah kepada inovasi, keunggulan, kontemporer dan modern dalam pengelolaan pelatihan pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan.

Akuntabilitas widyaiswara berupa komunikasi menunjukkan bahwa akuntabilitas komunikasi cenderung dilakukan secara online daripada offline dalam kegiatan kepelatihan. Penggunaan media kepelatihan sebagai instrumen komunikasi yang diterapkan secara online dalam melakukan kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi peserta pelatihan. Komunikasi kepelatihan yang diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan pengembangan kompetensi teknis umum dan fungsional dilakukan secara online menggunakan aplikasi zoom. Selain itu, komunikasi online melalui aplikasi internet menggunakan zoom dalam kegiatan kepelatihan menjadi instrumen yang bermanfaat dalam kegiatan pelatihan pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan.

Akuntabilitas widyaiswara berupa koordinasi telah diwujudkan dan dilaksanakan oleh widyaiswara dan peserta pelatihan dalam kegiatan kepelatihan. Dalam hal ini akuntabilitas koordinasi telah diwujudkan dalam peningkatan kompetensi dan kapasitas PNS sesuai dengan kebutuhan kepelatihan. Akuntabilitas koordinasi widyaiswara dengan peserta pelatihan telah teraktualisasikan dengan membantu PNS yang mengikuti pelatihan fungsional. Selain itu telah diaktualisasikan pelatihan kelembagaan secara akuntabilitas koordinasi dari penyelenggaraan pelatihan berdasarkan kebutuhan lembaga BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan.

Akuntabilitas widyaiswara berupa kapabilitas menunjukkan widyaiswara telah memiliki kapabilitas dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pelatihan. Selain itu, widyaiswara memiliki kapabilitas untuk meningkatkan kompetensi peserta pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Widyaiswara dituntut memiliki kapasitas sebagai pengembang dan pengelola yang berkompeten di bidang kepelatihan, sehingga widyaiswara harus mampu menunjukkan kapabilitas sebagai pengembang dan pengelola lembaga pelatihan yang profesional pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan.

Akuntabilitas widyaiswara berupa kolaborasi sebagai pertimbangan penting untuk memudahkan terwujudnya pengelolaan pelatihan yang baik. Kolaborasi dalam penyelenggaraan pelatihan sangat penting untuk terwujudnya mutu pelatihan yang sesuai standar akreditasi lembaga pelatihan. Widyaiswara telah menerapkan kolaborasi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta pelatihan. Kolaborasi sebagai pertimbangan penyelenggaraan pelatihan yang sistematis, konsisten, logis dan kompleks dipahami oleh widyaiswara sebagai akuntabilitas yang penting di lingkup BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan

### 4.2. Rekomendasi

Widyaiswara di lingkup BPSDP Provinsi Sulawesi Selatan sebaiknya akuntabilitas komitmen terus ditanamkan dan ditumbuhkan dalam diri widyaiswara agar menjadi perilaku dan tindakan yang selalu berikrar dalam memajukan organisasi secara afektif, menjalankan aktivitas kerja sesuai aturan yang berlaku, senantiasa berikrar untuk inovatif dalam bekerja secara kontinyu dan menata penyelenggaraan kepelatihan secara profesional di masa akan datang. Diharapkan setiap widyaiswara mampu menjalankan akuntabilitas komunikasi secara efektif dan tepat sasaran dalam mengkomunikasikan setiap aktivitas kepelatihan baik secara interpersonal, intrapersonal,

kelompok maupun massa terkait pengembangan dan pengelolaan kepelatihan yang unggul, maju dan modern. Sebaiknya setiap widyaiswara dalam menjalankan aktivitas kepelatihan berikrar untuk berkoordinasi secara bertanggungjawab dan terus meningkatkan kerjasama secara horizontal, vertikal dan fungsional dari beban kerja yang diemban untuk mewujudkan pengelolaan kepelatihan yang baik. Seharusnya setiap widyaiswara mampu menunjukkan kapabilitasnya dalam penyelenggaraan kepelatihan sesuai dengan kemampuan mengelola pelatihan secara teknis, taktis, praktis dan profesional untuk mewujudkan pengelolaan pelatihan yang baik. Mempertimbangkan akuntabilitas kolaborasi secara terpadu agar penyelenggaraan kepelatihan dilaksanakan secara sistematis, konsisten, logis dan kompleks dalam mempermudah dan memperlancar berlangsungnya kegiatan pengelolaan pelatihan

### Ucapan Terimakasih

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan, Deputi Bidang Pengembangan Kompetensi LAN RI Jakarta dan Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional ASN LAN Jakarta.

### Daftar Referensi

- Allen, S., and Meyer, M, 2019. *Organization Commitment for Organization Management*. New York: Prentice Hall.
- Ambarita, Ambarita. 2016. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional DIRJEN Pendidikan Tinggi.
- Arifiyadi, Teguh, 2018. *Manajemen dan Akuntabilitas Kerja*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Arthur, Riyan. 2018. Evaluasi Program Pelatihan Karya Tulis Ilmiah Untuk Widyaiswara Pusbangtendik Kemendikbud, *Jurnal Pendidikan dan Evaluasi Pendidikan*. Vol. 22 (1): 36-48. ISSN 2338-6061.
- Azizollah, Arbabisarjou, Abolghasem, Farhang dan Amin, Dadgar Mohammad. 2016. The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*. Volume 8 No. 7: 200.
- BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan, 2021. *Laporan Kegiatan Pelatihan di lingkup BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan*.
- Des Derivanti, Azizah. 2020. The Role of Therapeutic Communication in Government Policy and Covid 19 Coverage in the Media. *Indonesia Journal of Digital Society*. Volume 1 No. 2. <https://journal.unas.ac.id/sociology>.
- Dessler, Gary and Thompson, Jr, 2019. *Human Resource Accountability*. Ohio: McGraw Hill.
- DeVito, 2019. *Communication: Theory and Application*. UK: Strathclyde Business School.
- Donald, David and Gibson, M, 2019. *Development of HRM in Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Dunan, Amri. 2020. *Government Communication in Digital Era: Public Relation and Democracy*. E-Journal Penelitian dan Pengembangan Komunikasi dan Informatika. DOI: 10.30818/jpkm.2020.2050108.
- Gafar, Kunarjo, 2019. *Perencanaan Pembangunan dan Akuntabilitas Kerja Pemerintah*. Bandung: Penerbit Tarsito.
- Guilli, Nancy & Griffith, 2018. Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol. 15 (4): pp 1- 20. ISSN 1534-6104.
- Guy Peters, B. 2018. The Challenge of Policy Coordination. *Journal of Policy Design and Practice*, Volume 1, Issue 1. DOI: 10.1080/25741292.2018.1437946.
- Hamzah. 2017. Kompetensi Widyaiswara dan Kualitas Diklat. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, dan Diklat*. 1 (2): 111-118. ISSN: 2549-9114.
- Hanugrah B. B. 2015. Pengaruh Kurikulum Perubahan, Kompetensi Widaiswara, Sarana Prasarana Terhadap Kepuasan dan Komitmen Peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (2) Hal 1-20.
- Hardhienata, S. 2017. The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management. *IOP Conference Series: Material Science and Engineering*. Vol 166, 2017, doi: 10.1088/1757-899X/166/1/012017.
- Hasibuan, Julianty Kasihati. 2012. *Manajemen Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Balai Diklat Keagamaan Medan*. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*. 9 (2): 215-228.
- Hasyim, Hasriana. 2018. Implementation Of Organizational Culture By Functional Widyaiswara On Human Resources Development Agency Of 88 South Sulawesi Province. *Journal Management and Economics*, Vol. 2 (1): pp 23-38. ISSN: 2598-9537.
- Hidayat, Asep Iwan & Udin, Syaefudin Sa'ud. 2015. Model Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Widyaiswara Muda. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. XXII (2): 23-38.

- Hidayat, Rais. 2017. Tinjauan Teoretik Tentang Komitmen Organisasi. PEDAGONAL, Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol. 1 No. 2, 62 – 70.
- Holmes, Marshall, 2018. The Organization and Management Public System. International Journal of Management. Volume 10 Issue 2. DOI: 10.1125/01810366.2018.1753396.
- K. Godwin, 2021. Accountability and Public Interest in Government Institutions. International Journal of Public Administration. Volume 44 Issue 2. DOI: 10.1080/01900692.2019.1672187.
- Lorena Candelario, 2020. Organizational Commitment and Job Satisfaction among Government Employees. International Journal of Innovation Creativity and Change. Volume 13, Issue 10.
- Masoud Ghorbanhosseini. 2013. The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. Tehnički Vjesnik Journal. Volume 20 No. 6: 1024.
- Minna Saunila, 2020. Innovation Capability in SMEs: A Systematic Review of the Literature. Journal of Innovation and Knowledge. Volume 5, Issue 4. October-December. DOI: 10.1016/i.jik.2019.11.002.
- Mohammed, Fatema dan Eleswed, Muath. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. International Journal of Business, Humanities and Technology. Volume 3 No. 5: 48.
- Mosadeghrad, Ali Mohammad & Ferdosi, Masoud. 2013. Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. Materiasociomedica, Journal of the Academy of Medical Sciences of Bosnia and Herzegovina. Volume 25 No. 2:123.
- Mubarak, Mohamad and David, Sarpong, 2016. Dynamic Capabilities: Towards an Organizing Framework. Journal of Strategy and Management. Volume 9 No. 4. Research Gate. DOI: 10.1108/JSMA-11.2015.0088.
- Norton, Davis, 2019. Accountability. Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nurdin, Rosemary Stockdale and Helana Scheepers, 2014. Coordination and Cooperation in E-Government: An Indonesian Local E-Government Case. International Journal Electronic Information Systems in Developing Countries. 61(3). DOI: 10.1002/j.1681-4835.2014.tb00432.x.
- Patahullah, 2021. Akuntabilitas WidyaSwara. Report Review. Makassar.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional WidyaSwara.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS.
- Piano, Milton, 2018. The Element of Accountability Development, Ithaca: Cornell University Press.
- R Yuliati, 2017. Accountability and Incumbent Re-election in Indonesian Local Government. International Research Journal of Business Studies. ISSN: 2336-4565. Vol. 9 No. 3. DOI: 10.21632/irjbs.9.3.157-168.
- Sedarmayanti, 2019. Pengembangan SDM dalam Lingkungan Kerja Kondusif. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Steband, Blumer, 2017. Human resource in Organization Administration. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Stuggard, Berk, and Norman, Davis, 2019. Organization and Accountability. London: Routledge and Kegan Paul.
- Sugiyono, 2018. Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Surat Edaran Kepala LAN No. 7/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Kewaspadaan dan Pencegahan Penularan Infeksi Corona Virus dalam Penyelenggaraan Pelatihan.
- Surat Edaran Kepala LAN No. 10/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi Covid 19
- Surat Edaran Kepala LAN No. 13/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Petunjuk Teknis Pertanggungjawaban Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi Covid 19 yang Dilaksanakan dengan Metode Pembelajaran Jarak Jauh (Distance Learning).
- Turner, Bochman and Hulme, Merilee, 2018. The Frontiers of Accountability Model. International Journal Electronic Information Systems in Developing Countries. 61(3). DOI: 10.1002/j.1681-4835.2014.tb00432.x.
- Utama, Satia, 2016. To Usage E-Learning Model To Optimize Learning System In Higher Education By Using Dick and Carey Design Approach. Journal Of Information Systems Engineering and Business Intelligence, Vol. 2, No. 1, Hal 51-56. ISSN 2443-2555.
- Widyastika, Y. & Lina M.J. 2017. Analysis On The Factors That Affect WidyaSwara Engagement In The Centre For Education And Training Of The Ministry Of Manpower Of The Republic Of Indonesia. Journal Of Education and Humanities, Vol. 16, No. 7, pp 73-83.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]