

Widyaiswara Ehook

Edisi: Minggu 1, Mei 2025

Adaptif, Inovatif, Resilien KUNCI WIDYAISWARA BPSDM JATIM Menjawab VUCA

Dunia kini bergerak cepat dan penuh ketidakpastian, realitas VUCA yang dulu akrab di militer dan korporasi kini menjadi tantangan nyata bagi semua sektor, termasuk birokrasi. Dalam situasi ini, peran Widyaiswara BPSDM Jawa Timur menjadi semakin strategis dan menuntut transformasi berkelanjutan.

BIASWORO ADI
Widyaiswara Ahli Utama

WIDYAISWARA EBOOK

ADAPTIF, INOVATIF, RESILIEN

**KUNCI WIDYAISWARA BPSDM
PROVINSI JAWA TIMUR
MENJAWAB VUCA**

Oleh :

Ir. Biasworo Adisuyanto Aka, MM
Widyaiswara Ahli Utama

**KALANGAN WIDYAISWARA
BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR
TAHUN 2025**

ADAPTIF, INOVATIF, RESILIEN
KUNCI WIDYAISWARA BPSDM
PROVINSI JAWA TIMUR
MENJAWAB VUCA

PENDAHULUAN

Dunia saat ini berada dalam era yang penuh gejolak dan perubahan drastis, di mana tantangan global tidak lagi bersifat linier, melainkan berlangsung dengan kecepatan tinggi, penuh ketidakpastian, kompleksitas yang saling berkait, serta ambiguitas yang membingungkan arah dan kepastian. Fenomena ini dikenal dengan istilah **VUCA**—Volatility (keterlabilan), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleksitas), dan Ambiguity (ambiguitas)—yang awalnya hanya digunakan dalam dunia militer dan bisnis untuk menggambarkan medan yang sulit diprediksi. Namun kini, konsep VUCA telah menjadi bagian nyata dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam tatanan birokrasi pemerintahan. Menghadapi tantangan ini, birokrasi tidak dapat lagi mengandalkan pola kerja administratif-konvensional. Perlu ada transformasi menyeluruh yang juga telah diamanatkan dalam **Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang**

Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan, adaptif terhadap perubahan, dan berbasis pada kebutuhan strategis organisasi. Di sisi lain, secara teoritis, perubahan ini sejalan dengan teori *Learning Organization* yang dikembangkan oleh **Peter Senge**, yang menempatkan pembelajaran sebagai kunci utama organisasi dalam menjawab dinamika lingkungan eksternal yang cepat berubah. Dalam konteks inilah, peran **Widyaiswara di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Timur** menjadi sangat strategis—sebagai aktor utama dalam membentuk budaya belajar, serta sebagai penggerak transformasi birokrasi melalui peningkatan kapasitas aparatur.

Peran Widyaiswara kini tidak bisa lagi terbatas pada penyampaian materi secara tekstual, normatif, atau bersifat instruksional belaka. Mereka harus mampu merancang dan menyampaikan proses pembelajaran yang relevan dengan konteks nyata, mendorong peserta pelatihan untuk berpikir kritis, mengambil inisiatif, dan mampu menemukan solusi atas persoalan birokrasi yang kompleks. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip andragogi modern yang dikembangkan oleh Knowles, Holton, dan Swanson (2015), yang menekankan bahwa pembelajaran orang dewasa harus berbasis pada



pengalaman, bersifat reflektif, serta mengarah pada pemecahan masalah praktis. Dalam konteks organisasi pemerintahan yang tengah bertransformasi, Organizational Learning Theory dari Amy C. Edmondson (2019) juga menegaskan pentingnya menciptakan *psychological safety* dalam lingkungan belajar agar ASN berani bereksperimen, terbuka terhadap ide baru, dan tidak takut gagal—hal yang sangat penting dalam mengelola perubahan di era VUCA.

Regulasi nasional juga telah menegaskan arah pembelajaran ini. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mewajibkan pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan, berbasis kebutuhan organisasi dan tantangan strategis. Selain itu, Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI Nomor 10 Tahun 2018 dan Peraturan Kepala LAN RI Nomor 5 Tahun 2020 mendorong agar pelatihan ASN, termasuk Pelatihan Dasar dan Pelatihan Kepemimpinan, tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan sikap dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai ASN berintegritas, adaptif, dan inovatif. Dalam konteks ini, Widyaiswara di BPSDM Provinsi Jawa Timur berperan penting sebagai fasilitator perubahan, sekaligus agen pembentukan budaya belajar yang sesuai dengan tuntutan zaman.



Peran Widyaiswara kini tidak bisa lagi terbatas pada penyampaian materi secara tekstual, normatif, atau bersifat instruksional belaka. Mereka harus mampu merancang dan menyampaikan proses pembelajaran yang relevan dengan konteks nyata, mendorong peserta pelatihan untuk berpikir kritis, mengambil inisiatif, dan mampu menemukan solusi atas persoalan birokrasi yang kompleks. Dalam lingkungan yang terus berubah, pembelajaran juga harus menjadi sarana untuk membangun karakter ASN yang luwes, kreatif, dan berdaya tahan tinggi.

Untuk menjawab tuntutan tersebut, Widyaiswara harus mengembangkan tiga kualitas kunci, yaitu *adaptif*, *inovatif*, dan *resilien*. Adaptif berarti mampu merespons perubahan lingkungan, kebijakan, dan kebutuhan organisasi secara cepat dan strategis. Hal ini sejalan dengan konsep *dynamic capability* dari Teece, Pisano & Shuen (1997) yang menekankan pentingnya kemampuan individu dan organisasi untuk beradaptasi, membentuk kembali kompetensi, dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan yang berubah. Inovatif merujuk pada kemampuan menciptakan pendekatan pembelajaran baru yang kontekstual dan solutif, sebagaimana ditegaskan oleh *Transformational Learning Theory* dari Mezirow (2000), bahwa pembelajaran bermakna terjadi ketika



seseorang mampu merefleksikan dan mengubah cara pandangnya terhadap dunia. Sementara itu, kualitas *resilien* mengacu pada kemampuan untuk tetap produktif dan fokus meski menghadapi tekanan dan ketidakpastian, sesuai dengan *resilience at work model* dari Reivich & Shatté (2002), yang menyatakan bahwa ketahanan psikologis sangat penting dalam menghadapi lingkungan kerja yang penuh tekanan dan perubahan.

Ketiga kualitas ini bukan sekadar atribut tambahan, melainkan kompetensi inti bagi Widyaiswara dalam menghadirkan pelatihan yang berdampak. Hal ini juga selaras dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan berbasis tantangan strategis. Widyaiswara tidak hanya sebagai pengajar, melainkan sebagai katalisator perubahan budaya birokrasi, yang menginspirasi ASN menjadi lebih terbuka terhadap inovasi, kolaboratif, dan siap menghadapi ketidakpastian global di era VUCA.

Dalam konteks BPSDM Provinsi Jawa Timur, peran Widyaiswara yang mengedepankan nilai adaptif, inovatif, dan resilien akan sangat menentukan arah pembinaan aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan secara strategis dan

berkelanjutan. Widyaiswara memiliki posisi strategis dalam membentuk *future-ready ASN* yang mampu berinovasi, berpikir sistemik, serta berkolaborasi lintas sektor. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan *Strategic Human Resource Development (SHRD)* dari Garavan, McGuire & O'Donnell (2004), yang menyatakan bahwa pengembangan SDM dalam sektor publik harus menyatu dengan visi organisasi jangka panjang dan mampu merespons perubahan eksternal yang disruptif.

Lebih dari sekadar fasilitator pelatihan, Widyaiswara adalah arsitek pembelajaran strategis yang merancang ekosistem pelatihan berbasis kebutuhan nyata, pembelajaran reflektif, dan evaluasi berkelanjutan. Teori *Learning Organization* oleh Peter Senge (2006) juga memperkuat pentingnya menciptakan organisasi pemerintah yang terus belajar melalui agen pembelajar internal seperti Widyaiswara, guna membentuk budaya berpikir kolektif dan inovatif. Oleh karena itu, pembangunan kapasitas ASN di era VUCA tidak dapat lagi dipandang sebagai tugas administratif semata, melainkan sebagai misi transformasional yang berawal dari ruang-ruang pelatihan yang dihidupkan oleh Widyaiswara yang unggul, visioner, dan mampu menjadi jembatan antara kompetensi individu dan kinerja organisasi.

ADAPTIF

MENYESUAIKAN DIRI DENGAN PERUBAHAN

Adaptif bukan sekadar kemampuan mengikuti perubahan, tetapi lebih dari itu: kemampuan untuk *proaktif* dalam membaca arah perubahan, memahami implikasi kebijakan baru, serta menyesuaikan metode, pendekatan, dan konten pelatihan secara cepat dan relevan. Dalam konteks transformasi digital, perubahan regulasi, serta dinamika kebutuhan masyarakat yang terus berkembang, Widyaiswara dituntut untuk tidak hanya tanggap terhadap perubahan, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam proses pembelajaran aparatur.

Kemampuan ini menuntut *learning agility*—yakni kecepatan belajar dan kemauan untuk terus memperbarui pengetahuan dan strategi pelatihan, sebagaimana dikemukakan oleh De Meuse et al. (2010), yang menyebut *learning agility* sebagai indikator penting dalam mempersiapkan pemimpin dan SDM publik menghadapi kompleksitas zaman. Dalam konteks pelatihan ASN, hal ini berarti Widyaiswara harus mampu merancang dan menyelenggarakan pelatihan yang berbasis pada kebutuhan

aktual organisasi (*needs-based training*), bukan hanya berbasis kurikulum baku semata.

Hal ini selaras dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi berbasis *sistem merit*, kebutuhan organisasi, dan dinamika peran ASN sebagai pelayan publik yang *adaptif* dan berdaya saing. Dengan demikian, kualitas adaptif bagi Widyaiswara bukan hanya nilai tambahan, melainkan *kompetensi inti* untuk menjamin bahwa proses pembelajaran dalam birokrasi mampu menjawab tantangan nyata yang dihadapi pemerintah di era VUCA.

INOVATIF

MENCIPTAKAN TEROBOSAN DALAM PEMBELAJARAN

Inovasi merupakan ruh dari transformasi birokrasi modern. Dalam menghadapi tantangan VUCA dan era disrupsi digital, Widyaiswara tidak bisa lagi hanya mengandalkan pendekatan konvensional dalam menyampaikan materi. Mereka dituntut untuk merancang dan menghadirkan model pembelajaran yang kreatif, interaktif, aplikatif, dan berdampak nyata bagi peserta pelatihan. Inovasi dalam konteks ini bukan sekadar penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan paradigma dalam proses belajar-mengajar yang lebih berpusat

pada peserta (*learner-centered*), kolaboratif, dan berbasis pemecahan masalah.

Berbagai pendekatan pembelajaran seperti *experiential learning*, *problem-based learning*, *blended learning*, dan gamifikasi menjadi strategi penting yang mampu menjawab kebutuhan dan gaya belajar ASN generasi baru. Teori *Experiential Learning* dari David Kolb (1984) misalnya, menekankan pentingnya siklus pengalaman langsung, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif dalam proses pembelajaran yang bermakna. Sementara *blended learning* menggabungkan keunggulan pembelajaran tatap muka dan daring untuk menciptakan fleksibilitas, keterlibatan, dan efisiensi belajar yang lebih baik. Gamifikasi juga terbukti mampu meningkatkan motivasi, partisipasi, dan daya ingat peserta melalui elemen permainan yang terstruktur secara edukatif.

Dari sisi regulasi, Peraturan Kepala LAN RI Nomor 5 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelatihan Kepemimpinan Nasional dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator secara eksplisit mendorong diterapkannya pendekatan-pendekatan pembelajaran yang inovatif dan kontekstual. Peraturan ini menjadi dasar bagi Widyaaiswara untuk mengembangkan

pelatihan yang tidak hanya bersifat normatif dan prosedural, tetapi juga membentuk pemimpin birokrasi yang strategis, adaptif, dan mampu merespons perubahan dengan pendekatan visioner dan berbasis solusi.

Dengan demikian, kemampuan untuk berinovasi dalam desain dan implementasi pembelajaran bukan lagi pilihan, tetapi menjadi kompetensi esensial yang harus dimiliki oleh setiap Widyaiswara, demi memastikan bahwa pelatihan benar-benar berdampak pada perubahan perilaku, pola pikir, dan kinerja ASN.

RESILIEN

TANGGUH DI TENGAH KETIDAKPASTIAN

Ketangguhan mental dan emosional (resiliensi) menjadi salah satu fondasi penting dalam menjalankan peran sebagai Widyaiswara, terutama di tengah situasi yang penuh ketidakpastian, tekanan organisasi, dan perubahan kebijakan yang seringkali terjadi secara mendadak. Dalam konteks ini, resiliensi bukan hanya kemampuan untuk bertahan, tetapi juga untuk bangkit lebih kuat, beradaptasi, dan tetap memberikan kontribusi bermakna meskipun menghadapi tantangan yang berat. Widyaiswara yang resilien akan mampu menjaga stabilitas emosi, semangat belajar

sepanjang hayat (*lifelong learning*), serta komitmen kuat dalam membimbing peserta pelatihan, baik secara teknis maupun mental.

Secara teoretis, konsep ini didukung oleh *Resilience Theory* dari Reivich & Shatté (2002), yang menyatakan bahwa resiliensi terdiri dari kemampuan mengenali pola pikir negatif, mengelola stres secara adaptif, serta mempertahankan tujuan dan fokus dalam menghadapi tantangan. Dalam dunia kerja, *Workplace Resilience Model* (Masten, 2014) menekankan pentingnya keuletan personal, fleksibilitas kognitif, dan dukungan sosial sebagai komponen utama dari ketangguhan profesional. Dengan demikian, resiliensi bukan sekadar reaksi terhadap masalah, melainkan kapasitas yang dapat dikembangkan secara sistematis dan menjadi bagian dari kompetensi profesional seorang Widyaiswara.

Lebih jauh, resiliensi juga menjadi elemen penting dalam mendampingi ASN yang sedang menjalani proses pelatihan atau transformasi diri. Dalam pendekatan pembelajaran orang dewasa (*andragogi*), seperti yang dirumuskan oleh Malcolm Knowles (1984), peserta pelatihan tidak hanya perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga perlu dibimbing untuk mengembangkan sikap, nilai, dan kesadaran diri. Di sinilah peran Widyaiswara yang resilien sangat dibutuhkan—bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan personal

yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang suportif, aman secara psikologis, dan transformatif secara nilai.

Dengan landasan tersebut, membangun dan menguatkan resiliensi menjadi bagian tak terpisahkan dari penguatan kapasitas Widyaiswara. Hal ini sejalan dengan semangat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menempatkan pengembangan kompetensi sebagai proses menyeluruh untuk menghasilkan ASN yang profesional, tangguh, dan berintegritas di tengah tantangan global yang dinamis.

PERAN STRATEGIS WIDYAISWARA BPSDM JATIM

Sebagai lembaga pelatihan yang memiliki mandat strategis dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur, BPSDM Provinsi Jawa Timur memainkan peran sentral dalam mendukung terwujudnya ASN yang profesional, adaptif, dan berdaya saing global. Dalam menghadapi kompleksitas tantangan zaman yang dilukiskan oleh konsep VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), peran ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga transformatif.

Widyaiswara sebagai pelaku utama dalam proses pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan BPSDM dituntut untuk melakukan transformasi menyeluruh. Mereka



harus terus meningkatkan kapasitas pribadi dan profesional, mulai dari penguasaan materi pelatihan, penguasaan teknologi pembelajaran digital, hingga kemampuan membangun jejaring lintas sektor guna memperkaya perspektif dan substansi pelatihan. Pendekatan pelatihan konvensional kini tidak lagi cukup. Diperlukan metode pembelajaran yang interdisipliner, kolaboratif, adaptif terhadap perubahan regulasi, serta berbasis pada data kebutuhan riil organisasi pemerintahan daerah.

Kebutuhan ini sejalan dengan arah kebijakan nasional dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya sistem merit dalam pengelolaan ASN, termasuk dalam aspek pengembangan kompetensi. UU ini juga mengamanatkan bahwa pengembangan SDM aparatur harus diarahkan pada peningkatan daya saing dan kesiapan menghadapi tantangan perubahan global. Di tingkat pelaksanaan, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 menegaskan bahwa pelatihan ASN, termasuk melalui Widyaiswara, harus terus disesuaikan dengan dinamika kebutuhan dan standar kinerja organisasi.



Dalam teori perubahan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh John P. Kotter (2012), keberhasilan transformasi institusional sangat bergantung pada kemampuan aktor-aktor utama untuk mengubah mindset dan membangun *sense of urgency* terhadap perubahan. Oleh karena itu, transformasi mindset dan metode pembelajaran bagi Widyaiswara bukan lagi pilihan, melainkan keharusan yang bersifat mendesak.

Maka dari itu, pembangunan kapasitas Widyaiswara harus ditempatkan sebagai agenda strategis kelembagaan. Ini mencakup peningkatan kualitas fasilitas belajar, dukungan teknologi mutakhir (*edtech*), pelatihan berbasis kompetensi, hingga program pengembangan profesi berkelanjutan (*continuous professional development*). Selain itu, dibutuhkan pula dukungan regulasi internal dan kepemimpinan yang visioner agar perubahan ini bisa berjalan sistematis, terukur, dan berkelanjutan.

Dengan dukungan yang tepat dan visi yang kuat, BPSDM Provinsi Jawa Timur dapat menjadi pusat unggulan pengembangan ASN, dan Widyaiswara-nya menjadi pionir dalam mencetak aparatur yang siap menghadapi tantangan era VUCA dengan penuh percaya diri, integritas, dan daya saing.

PENUTUP

Menjadi *adaptif, inovatif, dan resilien* bukan sekadar jargon motivasional yang disematkan dalam narasi pembangunan aparatur, melainkan tiga pilar utama yang menjadi fondasi profesionalisme Widyaiswara di era disrupsi. Ketiga nilai ini menjadi syarat mutlak agar Widyaiswara mampu menjawab dinamika zaman yang bergerak cepat, penuh ketidakpastian, dan sarat tantangan multidimensi. Dalam konteks BPSDM Provinsi Jawa Timur, kualitas-kualitas tersebut bukan hanya diharapkan, tetapi menjadi keniscayaan agar lembaga ini tetap relevan dan berdampak dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur yang unggul.

Adaptif bermakna bahwa Widyaiswara tidak hanya mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan dan teknologi, tetapi juga proaktif membaca arah perubahan dan mendesain strategi pembelajaran yang responsif. *Inovatif* berarti Widyaiswara mampu menciptakan dan mengimplementasikan metode pelatihan baru yang berbasis pada pengalaman nyata, kolaborasi, dan pemecahan masalah kontekstual. Sementara itu, *resiliensi* menjadi kekuatan internal untuk menjaga semangat, komitmen, dan ketangguhan

dalam menghadapi tekanan pekerjaan, perubahan regulasi, atau tantangan birokrasi yang kompleks.

Ketiga nilai tersebut selaras dengan teori kompetensi kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (1994), yang menekankan pentingnya *visionary leadership*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*—nilai-nilai yang kini juga menjadi bagian integral dari peran edukatif dan inspiratif Widyaiswara. Dalam konteks regulasi, hal ini diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang menekankan pembangunan karakter ASN sebagai bagian dari pengembangan kompetensi melalui pendekatan sistem merit dan kebutuhan strategis organisasi.

Oleh karena itu, Widyaiswara tidak hanya bertugas mentransfer pengetahuan, tetapi juga menjadi agen transformasi budaya birokrasi melalui keteladanan, wawasan, serta kemampuan menggugah dan memberdayakan peserta pelatihan. Di tangan para Widyaiswara BPSDM Jawa Timur yang visioner, progresif, dan terbuka terhadap pembaruan, diharapkan ASN di daerah tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga motor penggerak perubahan di unit kerja masing-masing.

Dengan semangat tersebut, transformasi birokrasi bukan sekedar program formalitas, tetapi menjadi gerakan yang hidup dan berakar kuat di seluruh lini pelayanan publik. Maka, kehadiran Widyaaiswara yang *adaptif, inovatif, dan resilien* akan menjadi energi penggerak bagi birokrasi yang lebih lincah, inklusif, dan berorientasi pada hasil nyata untuk masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (8th ed.). New York: Routledge.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Revised Edition). New York: Doubleday.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS.

Peraturan Kepala LAN RI Nomor 5 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Surabaya, 06 Mei 2025

Penulis

Ir. Biasworo Adisuyanto Aka, MM

Widyaiswara Ahli Utama