

# ***CORPORATE UNIVERSITY, LEARNING OFFICER:***

## **Mentransformasi ASN melalui Arsitektur Pembelajaran**



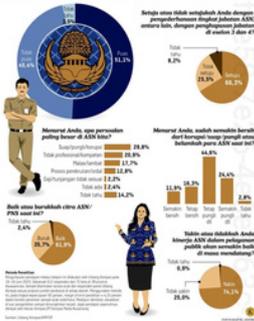
## ***Executive Summary***

Survey Litbang Kompas (2025) menunjukkan profesionalisme ASN masih terganjal praktik pungli dan pelayanan lamban. Artinya ke depan dibutuhkan transformasi yang berkelanjutan terhadap ASN untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Transformasi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang adaptif dan berorientasi layanan membutuhkan *Corporate University* (Corpu) dengan *Learning Officer* (LO) sebagai arsitek perjalanan belajar. Hasil analisis menunjukkan, LO memiliki peran strategis dalam merancang *learning journey*, membangun ekosistem pembelajaran, mengintegrasikan manajemen talenta, serta memanfaatkan teknologi digital dan AI. Rekomendasi kebijakan meliputi: perlunya standarisasi kompetensi LO, program *upskilling* dan *reskilling*, pembangunan *Community of Practice* lintas instansi, dan kolaborasi antar *Chief Learning Officer* (CLO). Rekomendasi tersebut ditawarkan untuk memastikan agar Corpu mampu menjadi agen transformasi budaya belajar ASN secara berkelanjutan dan adaptif melalui arsitektur pembelajaran yang selaras dengan agenda reformasi birokrasi berdampak.

Oleh:  
**Bayu Hikmat Purwana**

# PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagaimana diatur dalam Pasal 11 Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Namun, pelaksanaan peran tersebut menurut hasil riset



M Toto Suryaningtyas pada Litbang Kompas (30 Juni 2025) dimana perbaikan kinerja birokrasi masih terganjal kinerja profesional dan perilaku ASN yang belum bebas korupsi.

Data menunjukkan lebih dari 50 persen responden menilai ASN masih dekat dengan praktik suap, pungli, tidak profesional, dan lamban dalam pelayanan. Pungli, bahkan disebut sebagai masalah terbanyak dalam pelayanan publik (44 persen). Citra positif ASN hanya 61,9 persen. Meski begitu, harapan masyarakat akan membaiknya kinerja ASN tetap tinggi yaitu sebesar 74,1 persen. Harapan ini, menuntut langkah nyata program reformasi birokrasi berdampak dengan menjadikan ASN sebagai motor penggerak perubahan dan mampu menjawab tuntutan publik ditengah tekanan yang dihadapi birokrasi.

Ibarat sebuah “penampang” dalam struktur teknik sipil. ASN menghadapi dua gaya tekan. Gaya vertikal (beban aksial) berupa arahan pragmatis pimpinan dan regulasi yang ketat membentengi cara kerja birokrasi, sekaligus gaya horizontal (beban lateral) berupa tuntutan adaptasi terhadap kebijakan, teknologi, dan ekspektasi publik. Dalam hal kemampuan merespon gaya tekan, sebuah penampang bersifat statis seperti material teknik, namun respon ASN bersifat dinamis, penuh ketidakpastian, dan dipengaruhi oleh faktor psikologis, kedewasaan, dan kebijaksanaan, serta pemahaman peran dan budaya birokrasi.

Ini adalah keunikan yang harus menjadi acuan dalam mentransformasi ASN. Transformasi melalui pengembangan kompetensi oleh pranata *Corporate University* (Corpu), serta manajemen talenta berbasis merit sistem melalui mutasi atau promosi oleh unit pengelola kepegawaian.

Keberhasilan transformasi ASN melalui pengembangan kompetensi ditandai dengan meningkatnya kinerja, sikap kerja, inovasi, kualitas pelayanan publik, dan budaya kerja. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan pembelajaran yang personal sekaligus terstruktur dalam bentuk perjalanan belajar (*learning journey*) yang jelas (Bayu, 2025). Pertanyaannya, siapa yang bertanggung jawab memastikan perjalanan belajar ASN terarah? Jawabannya *Learning Officer* (LO).

Peran LO tidak boleh berhenti pada aktivitas mengajar atau memfasilitasi penyelenggaraan pelatihan, tetapi harus bergerak sebagai arsitek *learning journey* dan perancang ekosistem pembelajaran organisasi. Seperti analogi, arsitek merancang struktur bangunan yang kokoh, maka LO bertugas memastikan desain pembelajaran selaras dengan kebutuhan individu dan strategi organisasi. Tanpa LO yang handal, maka Corpu hanya akan menjadi simbol kelembagaan tanpa dampak nyata.

Berdasarkan hal tersebut, penulis terdorong untuk mengurai bagaimana memperkuat kapabilitas LO sebagai arsitek pembelajaran berkelanjutan dalam perspektif tujuh komponen ruang lingkup ASN Corpu, yaitu struktur, manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, sistem pembelajaran, strategi pembelajaran, teknologi pembelajaran, dan integrasi sistem sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

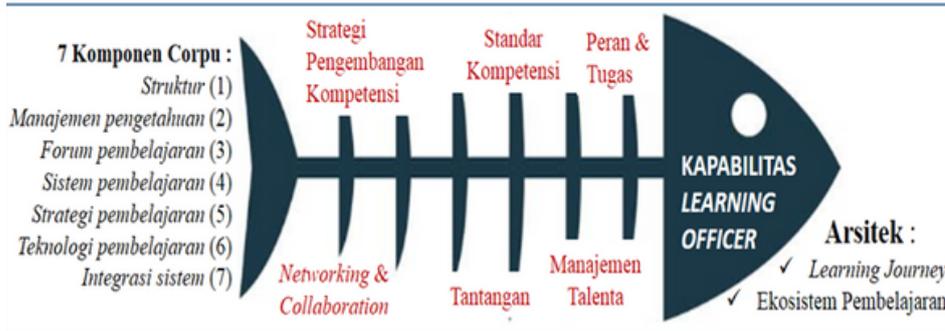
## ANALISIS MASALAH

Dalam upaya mendukung peningkatan kapabilitas LO yang handal, LO memiliki peran strategis dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif dan melayani. Diperlukan analisis kebijakan yang relevan terkait mekanisme kerja LO dalam pranata Corpu.

Analisa kebijakan terkait struktur, tugas, dan peran LO dapat dirinci sebagai berikut: (1) Keputusan Kepala LAN Nomor 306 Tahun 2024 tentang Pedoman ASN Corpu Instansi Pemerintah, menegaskan peran LO dalam mengelola pembelajaran ASN. (2) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara, menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dalam peningkatan kinerja. dan (3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Manajemen Pengetahuan, memperkuat dimensi Knowledge Management yang menjadi bagian dari kompetensi ini yang harus dikuasai LO.

Secara konseptual, fungsi struktural LO dalam pranata Corpu mencakup pengelolaan *instructional design*, *learning technologies*, dan *performance improvement* (*American Society for Training & Development/ASTD*, 2013). Pengelolaan ini diwujudkan melalui perancangan pembelajaran berkelanjutan yang berlandaskan *digital competence*, *learner-centred design*, *coaching* dan *mentoring* (*European Training Fondation/ETF*, 2020). Lebih lanjut LO juga dituntut menekankan pembelajaran berbasis pengalaman (Illeris, K. 2018), sekaligus memperhatikan karakteristik dasar pegawai ASN sesuai prinsip pembelajaran orang dewasa (Knowles, 1980).

Berdasarkan tinjauan kebijakan dan landasan teori tersebut, penguatan peran LO sebagai arsitek pembelajaran berkelanjutan dalam perspektif tujuh komponen ruang lingkup ASN Corpu memerlukan tealaaahan lebih mendalam. Analisis ini dilakukan dengan mengidentifikasi aspek-aspek pokok (kunci) yang berpengaruh terhadap kapabilitas LO dalam merancang *learning journey* dan membangun ekosistem pembelajaran organisasi. Proses analisis dilakukan dengan menggunakan teknik *fishbone diagram* (Kaoru Ishikawa, 1986) sebagai alat analisis untuk menelusuri faktor-faktor penyebab atau berpengaruh secara sistematis.

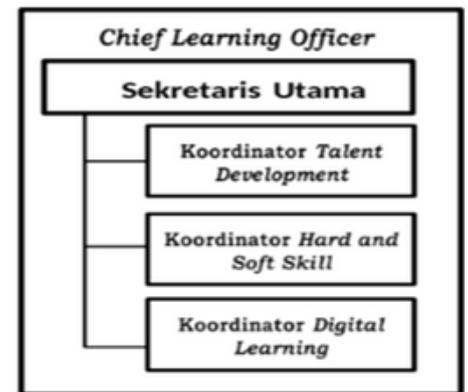


Hasil analisis seperti yang ditampilkan pada gambar, menunjukkan beberapa aspek kunci yang perlu diperhatikan dalam pranata ASN Corpu: kejelasan peran dan tugas LO serta keterkaitannya dengan proses bisnis manajemen talenta; perumusan standar kompetensi berdasarkan jabatan dan kedudukan LO di instansi;

tersedianya *learning journey* LO secara berjenjang; pemahaman terhadap tantangan kinerja LO sesuai arah kebijakan dan perubahan lingkungan strategis organisasi, termasuk perkembangan teknologi; serta kemampuan membangun *networking* dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan terkait untuk mendukung transformasi ASN. Aspek-aspek ini akan menjadi fokus pembahasan dalam *policy brief* ini, terutama terkait dengan kapabilitas LO dalam merancang *learning journey* dan membangun ekosistem pembelajaran organisasi.

## Peran dan Tugas

Untuk mengetahui contoh tugas *learning officer* (LO), penulis melakukan studi pada LAN. Tugas LO di lingkungan LAN, ditetapkan melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 277 Tahun 2025 tentang Tim ASN Corpu LAN. Berdasarkan keputusan tersebut, struktur LO ASN Corpu LAN dipimpin oleh Koordinator LO (*chief learning officer/CLO*) yang dijabat oleh Sekretaris Utama LAN. CLO membawahi tiga koordinator bidang, yaitu Koordinator Talent Development dijabat oleh Kepala Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia; Koordinator Hard and Soft Skill dijabat oleh Direktur Pembelajaran Teknis dan Fungsional; dan Koordinator Digital Learning dijabat oleh Kepala Pusat Data dan Informasi.



Selanjutnya untuk tugas CLO berdasarkan keputusan tersebut, yaitu : a). mengkoordinasikan rencana penyelenggaraan pengembangan kompetensi; b). menyelenggarakan pengembangan kompetensi yang berupa pelatihan klasikal; c). mengembangkan metode pengembangan kompetensi yang dapat digunakan oleh tim pelaksana; dan d). mengkoordinasikan pelaksanaan evaluasi hasil pengembangan kompetensi.

Tugas CLO di atas, dapat dirangkum ke dalam lingkup : **Perencanaan**, yaitu berkaitan dengan rencana pengembangan kompetensi yang terhubung dengan kebutuhan pengembangan karier (manajemen talenta); **Pelaksanaan**, yang berkaitan dengan penyelenggaraan pengembangan kompetensi; **Pemanfaatan teknologi pembelajaran**, yang berkaitan dengan pengembangan metode pengembangan kompetensi untuk mentransfer pengetahuan organisasi (manajemen pengetahuan); **Evaluasi**, untuk menilai hasil pengembangan kompetensi dan memastikan efektivitas pelatihan; serta **Manajerial dan kepemimpinan** sebagai kemampuan tugas mengelola, mengkoordinasikan, dan menyelenggarakan pengembangan kompetensi, termasuk kemampuan membangun kemitraan dan kolaborasi.

Peran LO tidak hanya terbatas pada mendesain pembelajaran, tetapi juga berfungsi sebagai asitek perjalanan belajar pegawai yang berkontribusi langsung pada praktik manajemen talenta. Mengintegrasikan peran LO dalam implementasi manajemen talenta ASN merupakan langkah strategis untuk memastikan pengelolaan pegawai berbasis kompetensi lebih efektif. LO berperan sebagai penghubung antara kebijakan manajemen talenta dengan kebutuhan nyata pengembangan pegawai, sehingga setiap ASN memperoleh intervensi pembelajaran sesuai dengan potensi dan jalur kariernya.

Dengan demikian, manajemen talenta menjadi bagian dari ekosistem pengembangan pegawai yang terintegrasi, berkelanjutan, serta mampu menyiapkan ASN yang adaptif terhadap perubahan, sekaligus mendukung transformasi birokrasi secara efektif.

## Identifikasi Kompetensi Kunci

Berdasarkan telaahan terhadap hasil penelitian dan pengkajian terkait kebutuhan kompetensi, terdapat lima kemampuan utama yang perlu dipertimbangkan untuk dimiliki LO dalam pranata Corpu, khususnya pada ruang lingkup pengembangan kompetensi, metode dan strategi pembelajaran, manajemen, dan kepemimpinan, yaitu:

- 1 merancang pembelajaran berbasis pengalaman nyata. LO harus mampu mendesain pembelajaran yang berlandaskan *learner-centred design* dan *experiential learning* (Illeris, 2018, European Training Fondation/ETF, 2020, 2024), sehingga setiap intervensi pembelajaran relevan dengan konteks nyata ASN dengan rancangan pembelajaran yang terstruktur dan terukur (Bayu, 2025);
- 2 membaca data kebutuhan belajar ASN, memetakan kompetensi, dan evaluasi dampak pembelajaran. Kemampuan ini mencakup pengelolaan kebutuhan belajar ASN, pengelolaan data kinerja, serta evaluasi dampak pembelajaran untuk memastikan efektivitas program Corpu (LPI *Capability Map*, 2021, Hizam, Akter, Sentosa, & Ahmed, 2021);
- 3 menguasai teknologi pembelajaran, kemampuan ini termasuk penguasaan *Learning Management System* (LMS), *microlearning*, *blended learning*, serta pengintegrasian media digital dalam ekosistem pembelajaran (ASTD, 2013, ETF, 2020, Damek, Sobke, Weise, & Reichelt, 2022). Kompetensi digital ini juga mencakup *technology literacy*, *professional skill digital* dan pengembangan *meta-competences* seperti kolaborasi, komunikasi, dan literasi digital dalam konteks pembelajaran berbasis *tools* digital dan *teleworking*;
- 4 *coaching* dan *mentoring*. LO harus mampu mendampingi peserta pelatihan dalam praktik nyata, memberikan pendampingan berkelanjutan yang berbasis kolaborasi dan komunikasi efektif (ASTD, 2013, ETF, 2020, ETS, 2024, Damek et al., 2022). Kemampuannya ini mencakup desain program pelatihan, *learning to learn*, fasilitasi pembelajaran kelompok, *intercultural competence*, dan komunikasi; dan
- 5 kepemimpinan untuk mendorong budaya belajar. LO berperan sebagai agen perubahan yang memperkuat budaya belajar di instansi (Keputusan Kepala LAN nomor 306 tahun 2024, LPI, 2021) kemampuan ini mencakup *holistic competence* seperti *critical thinking*, *problem-solving*, *resilient mindset*, dan *lifelong learning* yang menjadi elemen kunci dalam pengembangan ASN yang adaptif (Chan, 2017-2019).

Berdasarkan analisa teoritik terhadap kelima kemampuan tersebut dikaitkan dengan perspektif tugas LO di lingkungan LAN pada lima lingkup tugas, melalui analisis matrik kesesuaian. Selanjutnya, dengan mengekstraksi kata kunci dari setiap deskripsi kemampuan, maka dirumuskan lima kategori kompetensi kunci untuk CLO, yaitu : (1) *learning design dan experiences*, (2) *data analytic & literacy*, (3) *digital learning mastery*, (4) *coaching dan mentoring*, dan (5) *change leaderships*.

Kelima kategori tersebut secara hierarkis struktur LO dalam pranata Corpu dapat difokuskan untuk memenuhi kebutuhan pada tiga level: strategi dan arah organisasi, pengelolaan unit kerja dan tim, serta pelaksanaan teknis dan operasional.

Terdapat peran fungsional yang akan mendukung peran struktur kelembagaan LO dan *squad team* nya, antara lain: Analisis Sumber Daya Manusia (SDM), Asesor SDM, Analisis Pengembangan Kompetensi, Analisis Kebijakan pada Bidang Kepakaran Pengembangan SDM, Pranata Komputer, Pengembang Teknologi Pembelajaran, Widyaiswara, Arsiparis, serta Pranata Humas.



## Tantangan Pengembangan Kompetensi

Tantangan terhadap peran LO dalam ASN Corpu yang semakin strategis seiring tuntutan birokrasi yang adaptif, diperlukan program *upskilling* dan *reskilling* berkelanjutan, pembentukan *Community of Practice* (CoP) sebagai wahana berbagi pengetahuan, serta pemanfaatan teknologi mutakhir seperti *Artificial Intelligence* (AI), gamifikasi, dan media digital. Tanpa intervensi strategis tersebut, Corpu berisiko gagal menjadi penggerak budaya belajar ASN.

Setidaknya terdapat tiga isu utama yang dapat menghambat efektivitas peran LO dalam mengelola pembelajaran.



### Desain Pembelajaran

LO masih kerap menghadapi kesulitan merancang pembelajaran yang berpusat pada peserta (*learner centered*) dan berbasis pengalaman (*experiential learning*). Hal ini karena sebagian besar pelatihan ASN masih terbiasa dirancang secara konvensional dan hanya berorientasi pada penguasaan materi, bukan pada pengalaman belajar yang transformatif.



### Analitik Data

Keterampilan membaca, memproses, dan menganalisis dengan variasi jenis data yang sangat banyak, baik tentang kompetensi, kinerja, hasil pelatihan, dan profil pegawai, masih terbatas. Padahal kemampuan memanfaatkan teknologi *machine learning* krusial bagi LO untuk mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan pelatihan, mengukur dampak pembelajaran, serta menyusun rekomendasi kebijakan pengembangan ASN.



### Pemanfaatan Teknologi Pembelajaran

Meskipun sudah cukup lumrah penggunaan LMS di lingkungan Corpu, namun penerapannya masih sebatas repository materi. Potensi pengembangan ke arah personalisasi pembelajaran, *microlearning*, integrasi multimedia interaktif, hingga pemanfaatan media sosial sebagai sarana berbagi pengetahuan informal belum tergarap optimal.

Di luar ketiga isu tersebut. Tantangan besar lainnya adalah budaya belajar ASN yang masih lemah. Hal ini disebabkan karena cara pandang ASN terhadap kebutuhan pembelajaran masih sebatas kewajiban administratif untuk memenuhi jam pengembangan kompetensi atau syarat jabatan. Ditambah dengan rendahnya dukungan pimpinan dalam menumbuhkan budaya belajar, menyebabkan transfer hasil pembelajaran ke praktik kerja sehari-hari sangat minim.

Memperhatikan posisi strategis LO, maka diperlukan program pengembangan kapasitas yang terstruktur, baik bersifat *upskilling* ataupun *reskilling*. Program *upskilling* diberikan dalam rangka memperkuat penguasaan desain pembelajaran digital, penggunaan AI, dan keterampilan analitik data, sedangkan program *reskilling* diberikan sebagai program transisi dari fasilitator menjadi perancang ekosistem pembelajaran dan agen perubahan budaya belajar di instansi.

Selain itu, perlu juga dibangun CoP LO lintas instansi sebagai ruang berbagai pengetahuan *tacit*, pengalaman, dan inovasi. Eksistensi CoP tersebut akan memperkuat jejaring profesional LO, membuka ruang kolaborasi lintas sektor, memperkaya praktik baik pembelajaran, sekaligus dapat mempercepat transformasi Corpu dalam membangun ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan melalui *networking* dan kolaborasi.

## Networking dan Kolaborasi

LO tidak bisa bekerja secara terisolasi dalam membangun ekosistem pembelajaran di instansinya. Sebagai arsitek perjalanan belajar, LO dituntut memiliki keterampilan untuk menghubungkan berbagai pemangku kepentingan, mulai mitra internal hingga mitra eksternal. *Networking* dan kolaborasi menjadi kunci, karena pembelajaran ASN tidak hanya soal pelatihan di kelas, melainkan tentang membangun jejaring pengetahuan yang dinamis dan berkesinambungan.



### MITRA INTERNAL

Mitra internal yang berperan dalam pembangunan ekosistem pembelajaran di lingkungan Corpu instansi meliputi: pimpinan sebagai pengarah strategis, unit kerja organisasi sebagai penyedia pengetahuan dan *best practice*, serta pegawai sebagai pembelajar sekaligus agen perubahan. Selain itu, unit pengelola sumber daya manusia, unit penyelenggara pengembangan kompetensi, dan unit pengelola teknologi data dan informasi, termasuk aktor penting untuk memastikan proses pembelajaran terintegrasi dan berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi.



### MITRA EKSTERNAL

Mitra eksternal yang perlu dilibatkan dalam mendukung pembangunan ekosistem pembelajaran mencakup: pakar atau praktisi, akademisi, media, komunitas, serta sektor swasta yang bergerak di bidang pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, instansi pemerintah yang berperan sebagai Instansi Pembina urusan pemerintah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, juga memiliki posisi strategis dalam mendukung keberlangsungan ekosistem pembelajaran.

Manfaat dari *networking* antara lain untuk memperluas sumber daya pembelajaran, mengakses praktik baik, menghadirkan narasumber berkualitas, serta merancang program pembelajaran yang lebih kontekstual. Sementara manfaat dari kolaborasi adalah integrasi berbagai perspektif dan sumber daya dalam mempercepat inovasi pembelajaran.

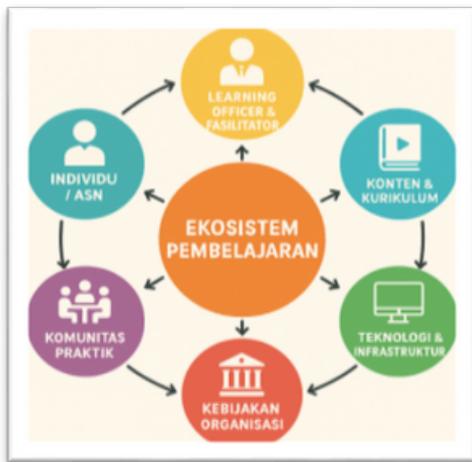
*Networking* dan kolaborasi dapat dilakukan melalui mapping dan pembangunan relasi dengan *stakeholder* kunci yang berorientasi pada penciptaan nilai tambah. Dalam rangka memperluas jejaring, perlu mengoptimalkan pemanfaatan *platform* digital seperti LMS bersama, media sosial professional, hingga CoP untuk membangun interaksi berkelanjutan melalui berbagai *project* bersama.

Bentuk ekosistem pembelajaran hasil *networking* dan kolaborasi antara lain: terwujudnya CoP antar LO, kurikulum kolaboratif dan *modular learning* yang dapat dipakai lintas instansi, pemanfaatan bersama infrastruktur digital, penyusunan program pelatihan bersama antar instansi, termasuk *mentorship* lintas instansi, dan riset kolaboratif terkait pemetaan kebutuhan kompetensi ASN, mengukur dampak pelatihan, hingga penyusunan rekomendasi kebijakan pengembangan kompetensi sektoral lintas wilayah.

Namun demikian, terdapat sejumlah tantangan dalam membangun *networking* dan kolaborasi, antara lain: ego sektoral, keterbatasan waktu dan prioritas, dan adanya perbedaan budaya serta karakteristik organisasi, hingga keterbatasan penguasaan teknologi. Hambatan klasik lainnya yang sering terjadi adalah menjaga keberlanjutan kolaborasi. Banyak jejaring yang terbentuk dengan antusiasme di awal, tetapi kemudian melemah karena tidak ada agenda nyata, kurangnya komitmen jangka panjang, hilangnya insiator, serta minimnya dukungan pimpinan. Solusinya, membangun komunikasi intensif dengan pimpinan organisasi untuk mendapatkan dukungan dan sumber daya, sosialisasi dan internalisasi secara massif, serta *open minded* untuk menerima perbedaan.

## Membangun Ekosistem Pembelajaran Instansi

Ekosistem pembelajaran adalah lingkungan terintegrasi yang menyatukan manusia, proses, teknologi, dan kebijakan organisasi untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Jika ruang kelas dianalogikan sebagai wadah belajar, maka ekosistem pembelajaran adalah "hutan pengetahuan" tempat setiap individu tumbuh, tempat setiap individu berkoloni dan saling terhubung, serta memperoleh sumber belajar dari berbagai jalur.



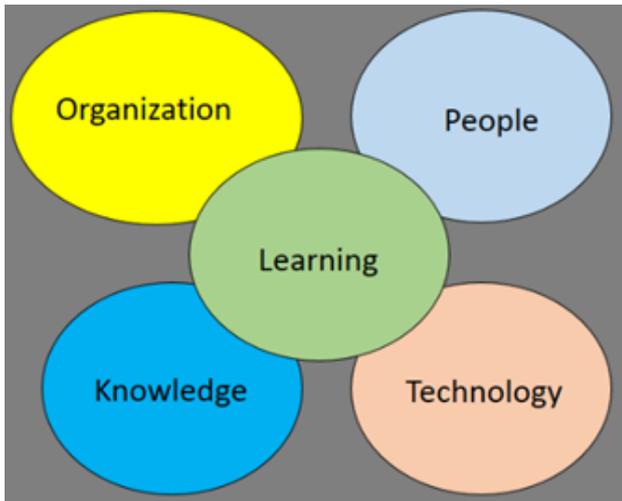
Komponen utama pembentuk ekosistem pembelajaran terdiri dari: Individu ASN sebagai subjek utama dengan kebutuhan belajar yang beragam. *Learning officer* yang menjadi penunjuk arah pembelajaran (perancang dan penyedia) dan penghubung antar elemen pembelajaran. Konten dan kurikulum sebagai jalur pembelajaran yang mencakup pembelajaran formal, sosial, maupun pembelajaran berbasis pengalaman. Infrastruktur teknologi pembelajaran, seperti LMS, *microlearning*, *artificial intelligence*, media sosial, kanal komunikasi. Kebijakan organisasi berupa regulasi, dukungan pimpinan dan sumber daya, serta budaya kerja yang mendorong tumbuhnya budaya belajar. dan komunitas praktik sebagai ruang berbagi pengetahuan *tacit* dan *best practice* antar pegawai ASN.

Dalam merancang ekosistem pembelajaran terdapat prinsip-prinsip kunci yang harus diperhatikan: **Learner centered**, menyeimbangkan kebutuhan individu ASN dengan target organisasi. **Accessible** dan **Inclusive**, dimana ekosistem pembelajaran harus bisa diakses oleh semua generasi ASN sesuai dengan gaya belajarnya. **Collaborative**, mendorong adanya interaksi aktif, tidak hanya sekedar konsumsi materi semata. dan **Adaptive** dan **Envolving**, dimana ekosistem pembelajaran memiliki "daya suai" terhadap dinamika regulasi, perkembangan teknologi, serta tantangan pelayanan publik.

Pembangunan ekosistem pembelajaran dilakukan melalui lima langkah strategis. Pertama, *Learning Need Assessment* (LeNA) untuk memetakan kompetensi pegawai berdasarkan jabatan, generasi, dan unit kerja. Kedua, perancangan *learning Journey* yang menuntun pegawai melalui jalur (*e-learning* atau *blended learning*) dan tahapan pembelajaran (pemula, menengah, lanjutan, profesional), baik formal (pelatihan, sertifikasi) maupun informal (*coaching*, *mentoring*, atau *knowledge sharing*).

Ketiga, penguatan pembelajaran kolaboratif melalui CoP lintas unit/instansi serta ruang berbagi pengalaman dan inovasi. Keempat, Integrasi teknologi pembelajaran dengan penguatan LMS sebagai pusat interaksi aktif yang terhubung dengan *microlearning*, *video*, *podcast*, *mobile learning*, *AI*, dan manajemen pengetahuan organisasi. Kelima, sistem evaluasi dan umpan balik yang mencakup rekognisi hasil belajar, pengukuran perubahan kinerja, serta penghitungan manfaat pelatihan, sehingga konten dan metode pembelajaran dapat diperbaharui sesuai kebutuhan organisasi.

Dengan ekosistem pembelajaran yang terbangun secara holistik, LO telah berkontribusi dalam penciptaan lingkungan kerja yang mendukung budaya belajar berkelanjutan, memperkuat kompetensi ASN, dan mendorong transformasi ASN di dalam organisasi pembelajar (*learning organization*).



Marquardt (1999) mendefinisikan *learning organization* sebagai suatu organisasi yang belajar secara kuat dan kolektif, serta mentransformasikan secara terus menerus organisasinya untuk mengoleksi, mengelola, dan menggunakan pengetahuan secara lebih baik untuk kesuksesan institusinya. Lebih lanjut Marquardt menyebutkan, bahwa pembangunan *learning organization* dapat dilakukan dengan memahami kolaborasi transformasi arsitektur pembelajaran organisasi pada lima bagian yang saling terhubung. Kelima bagian dari model sistem *learning organization* yaitu: pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*).

## REKOMENDASI

ASN membutuhkan arsitek perjalanan belajar agar kompetensinya tumbuh sejalan dengan kebutuhan institusi. Peran *learning officer* menjadi kunci agar *corporate university* benar benar menjadi mesin penggerak budaya belajar. Untuk memperkuat peran tersebut, terdapat lima rekomendasi kebijakan dan strategi implementasinya yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi LAN, Dewan Pengarah Pembelajaran (DPP) Instansi, dan *Chief Learning Officer* (CLO) ASN *Corporate University*.

1. Diperlukan standarisasi kompetensi *learning officer* ASN Corp melalui regulasi atau pedoman secara nasional sebagai acuan standar kompetensi dalam membangun kapasitas CLO Instansi.
2. Perlu disusun program pengembangan berjenjang mulai dari tingkat dasar, menengah, lanjutan, bahkan profesional, baik dalam bentuk *upskilling* maupun *reskilling* yang memberikan penekanan pada literasi digital, analitik data, dan desain pembelajaran modern.
3. Penguatan *Community of Practice* sebagai ruang berbagi pengalaman, praktik baik, serta inovasi antar *learning officer* lintas instansi. Penguatan CoP ini akan mendorong skema pembelajaran berkembang lebih adaptif dan kolaboratif.
4. Mendorong kolaborasi CLO lintas instansi dengan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya teknologi digital dan *AI*. Kolaborasi ini akan memperluas akses dan jangkauan pembelajaran, memperkaya model pembelajaran, dan memperkuat manajemen pengetahuan organisasi. Kolaborasi ini juga menjadi pondasi terbentuknya ekosistem pembelajaran nasional.
5. Mengembangkan instrumen evaluasi berbasis indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan transformasi peran LO dengan indikator penilaian dampak *learning journey* dan pembangunan ekosistem pembelajaran terhadap peningkatan kinerja ASN serta penguatan budaya belajar organisasi.

Dengan implementasi kelima rekomendasi kebijakan tersebut, *learning officer* akan semakin siap menjadi motor penggerak yang memastikan *Corporate University* mentransformasi ASN menjadi pembelajar sepanjang hayat, adaptif terhadap perubahan, dan selaras dengan arah transformasi reformasi birokrasi berdampak.

## DAFTAR PUSTAKA

1. American Society for Training & Development (2013). ASTD Competency Model: Training & Development redefined. ASTD Press.
2. Bayu Hikmat Purwana. (2025). Membumikan ASN Corporate University LAN : Merancang Pembelajaran yang Terstruktur dan Terukur. Policy Brief. <https://bandung.lan.go.id/index.php?r=post/read&id=1356>
3. Bayu Hikmat Purwana. (2025). Struktur Corporate University : Learning Journey yang Terlupakan. <https://bandung.lan.go.id/index.php?r=post/read&id=1344>
4. Chan, et al. (2017, 2019) Holistic Competence: Critical Thinking, Problem-Solving, Resilient Mindset, and Lifelong Learning. Competence Models.
5. Damek, S., Sobke, H., Weise, F., & Reichelt, M. (2022)(Meta) Competences for Digital Practice.. [Preprint]
6. European Training Foundation (2020). Trainer's Competence Framework. ETF.
7. European Training Strategy. (2024). Competence Model for Trainers (European Training Strategy).
8. Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., & Ahmad, W. (2021) Digital Competency of Educators in The Virtual Learning Environment: a Structural Equation Modeling Analysis, [Preprint]
9. Illeris, K. (2018). Contemporary Theories of Learning: Learning theorists.. in their own words (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge
10. Ishikawa, K (1986) Guide to Quality Control (2<sup>nd</sup> rev. ed). Tokyo: Asian Productivity Organization.
11. Marquardt, Michael J. (1999). Building The Learning Organization: A System Approach To Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill.
12. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2011) Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang pedoman manajemen pengetahuan
13. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022) Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja ASN
14. Knowles, M. S. (1980) The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge Books.
15. Learning & Performance Institute (2021). Capability Map. LPI.
16. Lembaga Administrasi Negara. (2023). Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (Corporate University).
17. Lembaga Administrasi Negara. (2024). Keputusan Kepala LAN Nomor 306 Tahun 2024 tentang Pedoman ASN Corp Instansi Pemerintah,
18. Lembaga Administrasi Negara. (2025. )Keputusan Kepala LAN Nomor 277 Tahun 2025 tentang Tim ASN Corp LAN.
19. M. Toto Suryaningtyas. (2025). Jajak Pendapat Kompas: Perbaiki Kinerja ASN di Tengah Agenda Politik. Litbang Kompas. <https://www.kompas.id/artikel/jajak-pendapat-kompas-perbaiki-kinerja-asn-di-tengah-agenda-politik>.
20. Republik Indonesia. (2023). Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Penulis:

**Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd**

Analisis Kebijakan Ahli Madya, Pusjar SK TASNAS  
LAN Jatinangor.