

**KOLABORASI JABATAN FUNGSIONAL:  
STRATEGI DALAM MENGAKSELERASI REVOLUSI PEMBELAJARAN ASN****Iwan Pujiantoro**

Direktorat PKJF Bidang PKP ASN, Lembaga Administrasi Negara

**Info Artikel**

Received:  
29 Oktober 2025  
Accepted:  
8 November 2025  
Published:  
11 November 2025

Kata Kunci:  
Kolaborasi, Jabatan  
Fungsional, Lembaga  
Administrasi Negara,  
Pembelajaran ASN,  
Transformasi Birokrasi,  
Kompetensi Aparatur.

**Abstrak**

Perubahan sistem pembelajaran bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi langkah penting dalam membentuk birokrasi yang mampu beradaptasi dan bersaing secara global. Lembaga Administrasi Negara (LAN), sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024, memegang peran utama dalam pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Selain itu, LAN juga berfungsi sebagai pembina bagi tiga jabatan fungsional yang berfokus pada pengembangan kapasitas dan Pembelajaran ASN, yaitu Analis Kebijakan, Analis Pengembangan Kompetensi ASN (Bangkom ASN), dan Widyaiswara, sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 18 Tahun 2024. Artikel ini mengeksplorasi potensi kolaborasi antara ketiga jabatan tersebut dalam memperkuat sistem pembelajaran ASN. Dengan pendekatan konseptual yang mengacu pada regulasi, kajian literatur, dan praktik yang telah terbukti, tulisan ini mengungkap bahwa sinergi antar jabatan fungsional dapat mendorong integrasi kebijakan, peningkatan kompetensi, serta pemanfaatan teknologi pembelajaran secara optimal. Strategi yang ditawarkan mencakup penguatan peran masing-masing jabatan fungsional, penyelarasan program kerja, serta pemanfaatan platform digital untuk mendukung pembelajaran yang berkesinambungan. Hasil kajian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi LAN dan instansi pemerintah lainnya dalam merancang kebijakan pembelajaran ASN yang lebih inovatif dan berdampak nyata.

**Abstract**

*The transformation of learning for civil servants (ASN) is a strategic initiative aimed at building a bureaucracy that is both adaptive and competitive. The National Institute of Public Administration (LAN), as mandated by Presidential Regulation No. 93 of 2024, plays a central role in developing ASN capacity and learning. Additionally, LAN serves as the supervisory institution for three functional positions in the field of ASN capacity development: Policy Analyst, ASN Competency Development Analyst (Bangkom ASN), and Widyaiswara, as regulated by Ministerial Regulation PANRB No. 18 of 2024. This article explores the potential synergy among these three roles in strengthening the ASN learning ecosystem. Using a conceptual approach grounded in regulatory frameworks, academic literature, and best practices, the study reveals that collaboration among functional positions can enhance policy integration, competency development, and the use of digital learning technologies. The proposed strategies include strengthening the roles of each position, aligning programs, and optimizing digital platforms to support continuous learning. The findings are expected to serve as a reference for LAN and other government institutions in formulating more innovative and impactful ASN learning policies.*

## PENDAHULUAN

Perubahan birokrasi menuju sistem pemerintahan yang lebih responsif dan berorientasi pada pelayanan publik menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki kompetensi yang relevan dengan perkembangan zaman. Salah satu pendekatan strategis untuk mencapai hal tersebut adalah dengan membangun ekosistem pembelajaran ASN yang berkesinambungan dan mampu menjawab kebutuhan organisasi secara dinamis. Namun, ekosistem pembelajaran ASN saat ini belum berjalan secara sinambung dan terintegrasi. Hal ini tercermin dari data LAN yang menunjukkan bahwa hanya 63,2% ASN yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran (JP) per tahun, jauh di bawah target nasional sebesar 75%. Sementara itu, data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa dari total 5,22 juta ASN, sebagian besar menduduki jabatan fungsional dan pelaksana, yang seharusnya mendapatkan pelatihan berbasis kompetensi teknis secara berkelanjutan. Ketidaksinambungan ini menjadi masalah utama dalam kajian ini, karena berdampak pada ketidaksesuaian antara kompetensi ASN dan tuntutan reformasi birokrasi yang terus berkembang. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk merancang ekosistem pembelajaran ASN yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan organisasi serta perkembangan teknologi.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) memainkan peran penting dalam mendukung transformasi ini, khususnya sebagai institusi pembina dalam pengembangan kapasitas ASN. Peran tersebut diperkuat melalui regulasi terbaru, yakni Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang LAN dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 yang mengatur jabatan fungsional di bidang pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Kedua regulasi ini menetapkan LAN sebagai pembina bagi tiga jabatan fungsional yang saling berkaitan, yaitu Analis Kebijakan, Analis Pengembangan Kompetensi ASN (Bangkom ASN), dan Widyaiswara.

Ketiga jabatan tersebut memiliki fungsi yang berbeda namun saling melengkapi. Analis Kebijakan bertugas dalam merumuskan dan mengevaluasi kebijakan berbasis data, Analis Bangkom ASN berperan dalam merancang dan memetakan kebutuhan kompetensi, sementara Widyaiswara menjadi pelaksana utama dalam proses pembelajaran dan penjaminan mutu. Kolaborasi antara ketiganya menjadi elemen kunci dalam membentuk sistem pembelajaran ASN yang terintegrasi dan berdampak.

Meski demikian, pelaksanaan kolaborasi ini masih menghadapi berbagai tantangan, seperti belum optimalnya sinergi antar jabatan, fragmentasi peran, serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kolaboratif yang mampu menyatukan ketiga peran jabatan fungsional tersebut dalam satu kerangka kerja yang terpadu dan berorientasi pada hasil nyata.

Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana sinergi antara Analis Kebijakan, Analis Bangkom ASN, dan Widyaiswara dapat dimaksimalkan sebagai strategi untuk mempercepat transformasi pembelajaran ASN. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan dan praktik pembelajaran ASN yang lebih inovatif, relevan, dan berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. DASAR REGULASI

Transformasi pembelajaran bagi ASN tidak hanya merupakan kebutuhan strategis, tetapi juga memiliki landasan hukum yang kuat. Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 menetapkan LAN sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam merancang dan mengelola pengembangan kapasitas ASN secara nasional. Peran ini mencakup penyusunan kebijakan, pelaksanaan program, serta pengawasan agar sejalan dengan arah reformasi birokrasi. Sementara itu, Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 memperjelas mandat tiga jabatan fungsional yang menjadi pilar utama dalam pengembangan ASN, yaitu Analis Kebijakan, Analis Bangkom ASN, dan Widyaiswara. Regulasi ini menjadi dasar bagi pembentukan ekosistem pembelajaran ASN yang terstruktur dan berkelanjutan, sejalan dengan teori pembelajaran organisasi (Argyris & Schön, 1978) yang menekankan pentingnya pembelajaran kolektif dalam meningkatkan kinerja birokrasi.

### 2. KONSEP KOLABORASI DALAM PEMERINTAHAN

Kolaborasi dalam birokrasi modern tidak lagi terbatas pada kerja sama administratif, melainkan berkembang menjadi tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) yang melibatkan berbagai aktor lintas fungsi untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan ini menekankan pentingnya membangun kepercayaan, komunikasi yang terbuka, serta komitmen terhadap hasil kolektif. Dalam konteks ASN, nilai-nilai kolaboratif menjadi fondasi penting untuk mendorong sinergi antar instansi dan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Konsep ini sejalan dengan teori *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008), yang menekankan bahwa keberhasilan kolaborasi dalam pemerintahan bergantung pada partisipasi aktif, dialog terbuka, dan kepemimpinan inklusif.

### 3. EKOSISTEM PEMBELAJARAN ASN

Paradigma pembelajaran ASN saat ini mengalami pergeseran signifikan. Pembelajaran tidak lagi terbatas pada ruang kelas formal, melainkan berkembang menjadi sistem yang terhubung melalui teknologi digital, komunitas belajar, dan pendekatan berbasis pekerjaan. Konsep *Corporate University* yang diinisiasi oleh LAN menempatkan pembelajaran sebagai bagian integral dari aktivitas kerja ASN. Tantangan utama dalam implementasi ekosistem ini adalah skala ASN yang besar dan kebutuhan

kompetensi yang beragam, sehingga diperlukan pendekatan yang fleksibel, adaptif, dan berbasis teknologi. Hal ini sesuai dengan teori ekosistem pembelajaran dan teori konektivisme (Siemens, 2005), yang menekankan bahwa pembelajaran modern terjadi dalam jaringan yang dinamis dan saling terhubung, serta bergantung pada kemampuan individu untuk mengakses dan mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber.

#### 4. MANAJEMEN PENGETAHUAN

Di era digital, pengetahuan menjadi aset strategis yang harus dikelola secara sistematis. *Knowledge Management (KM)* berperan penting dalam memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki ASN terdokumentasi, dapat dibagikan, dan dimanfaatkan secara berkelanjutan. Melalui platform digital dan komunitas praktik, ASN dapat saling berbagi pengalaman, solusi, dan inovasi. Salah satu contoh implementasi *KM* adalah *Knowledge Management System Manajemen ASN (KMS MASN)* yang dikembangkan oleh BKN sebagai wadah berbagi informasi teknis kepegawaian. Pendekatan ini didasarkan pada teori manajemen pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995), khususnya model *SECI*, yang menjelaskan proses konversi pengetahuan *tacit* dan *eksplisit* dalam organisasi untuk mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

#### 5. BLENDED LEARNING DALAM PROGRAM ASN

Pendekatan *blended learning* menjadi semakin relevan dalam pengembangan kompetensi ASN. Kombinasi antara pembelajaran mandiri, daring, dan tatap muka memberikan fleksibilitas tanpa mengurangi kualitas. LAN telah mulai menerapkan model ini dalam berbagai program pelatihan, dan hasilnya menunjukkan peningkatan efektivitas serta efisiensi. *Blended learning* juga memungkinkan ASN untuk belajar sesuai ritme dan kebutuhan masing-masing, sekaligus mendukung pembelajaran sepanjang hayat. Konsep ini didukung oleh teori *blended learning* (Graham, 2006), yang menggabungkan keunggulan pembelajaran tradisional dan digital untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih adaptif dan personal.

#### METODE

Penulisan artikel ini menggunakan pendekatan konseptual yang bertumpu pada analisis terhadap regulasi, literatur ilmiah, serta praktik terbaik yang relevan dalam konteks pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Pendekatan ini dipilih karena topik yang dibahas bersifat normatif dan strategis, sehingga memerlukan pemahaman mendalam terhadap kebijakan yang berlaku serta teori-teori pendukung yang sesuai.

Sumber utama dalam kajian ini meliputi dokumen kebijakan seperti Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 mengenai Jabatan Fungsional di bidang pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Kedua regulasi

tersebut menjadi dasar hukum dalam pembinaan jabatan fungsional di lingkungan LAN.

Selain regulasi, kajian ini juga mengacu pada literatur akademik yang membahas kolaborasi pemerintahan, ekosistem pembelajaran, manajemen pengetahuan, dan pendekatan *blended learning*. Analisis dilakukan secara *deskriptif-analitis* dengan menelaah keterkaitan antara mandat *regulatif* dan implementasi di lapangan. Pendekatan ini memungkinkan penulis untuk mengintegrasikan berbagai sumber informasi guna membangun argumentasi yang komprehensif dan berbasis bukti, serta merumuskan strategi kolaborasi yang dapat memperkuat peran tiga jabatan fungsional dalam mendukung transformasi pembelajaran ASN secara berkelanjutan.

#### PEMBAHASAN

##### 1. PROFIL PERAN DAN MANDAT TIGA JABATAN FUNSIONAL BINAAN LAN

Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 menegaskan posisi LAN sebagai institusi utama dalam pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Peran ini diperkuat oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 yang merinci tugas dan tanggung jawab tiga jabatan fungsional: Analis Kebijakan, Analis Bangkom ASN, dan Widyaiswara. Ketiganya memiliki fungsi yang saling melengkapi—Analis Kebijakan fokus pada penyusunan dan evaluasi kebijakan berbasis data, Analis Bangkom ASN bertugas merancang kebutuhan kompetensi, dan Widyaiswara menjalankan proses pembelajaran serta menjamin mutunya. Kolaborasi antara ketiga jabatan ini menjadi fondasi penting dalam membangun sistem pembelajaran ASN yang menyatu dan berkelanjutan.

##### 2. MODEL KOLABORASI: SIKLUS KEBIJAKAN–KOMPETENSI–PEMBELAJARAN

Untuk memaksimalkan sinergi antar jabatan, diusulkan model kolaborasi lima tahap yang disebut *Policy–Competency–Learning Loop*, meliputi:

- Identifikasi Isu dan Kebutuhan;  
Kolaborasi antara Analis Kebijakan dan Analis Bangkom ASN dalam menganalisis kesenjangan kompetensi.
- Perancangan Program dan Kurikulum;  
Ketiga jabatan bekerja sama menyusun kurikulum pembelajaran berbasis *blended learning*.
- Pelaksanaan dan Integrasi Digital  
Pemanfaatan *platform digital* seperti *Corporate University* dan *learning marketplace* untuk distribusi pembelajaran.
- Manajemen Pengetahuan dan Komunitas Praktik;  
Semua jabatan berperan dalam dokumentasi dan berbagi pengetahuan melalui KMS dan forum komunitas.
- Evaluasi dan Umpan Balik Kebijakan;

Evaluasi dilakukan secara kolaboratif untuk memperbarui kebijakan berdasarkan hasil pembelajaran.

### 3. TATA KELOLA KOLABORASI

Agar kolaborasi berjalan efektif, diperlukan struktur tata kelola yang terorganisir. Salah satu gagasan adalah pembentukan *Komite Kolaborasi 3JF* di bawah koordinasi LAN dan/atau Pimpinan Lembaga Pelatihan, yang bertugas menyelaraskan agenda, menetapkan standar, dan menjamin mutu program lintas jabatan. *SOP* lintas fungsi dan forum *Community of Practice* juga diusulkan sebagai wadah refleksi dan pertukaran praktik terbaik.

### 4. STRATEGI IMPLEMENTASI: *DIGITAL-FIRST, WORK-INTEGRATED, EVIDENCE-BASED*

Empat strategi utama yang dapat diterapkan:

- Digital-First*;  
Penguatan *platform* pembelajaran digital dengan fitur *microlearning* dan *konten adaptif*.
- Work-Integrated Learning*;  
Pembelajaran berbasis tugas kerja melalui proyek nyata dan mentoring.
- Blended Learning Playbook*;  
Panduan standar untuk kombinasi pembelajaran mandiri, daring, dan klasikal.
- Knowledge Management at Scale*;  
Sistem manajemen pengetahuan terintegrasi lintas instansi.

### 5. INDIKATOR KINERJA DAN EVALUASI DAMPAK

Evaluasi dilakukan dalam tiga level:

- Level 1–2* (Pembelajaran): Meliputi penyelesaian pelatihan dan peningkatan keterampilan.
- Level 3* (*Transfer Perilaku*): Mengukur penerapan kompetensi dalam pekerjaan.
- Level 4* (Dampak Organisasi): Menilai kontribusi pembelajaran terhadap kinerja organisasi.

Metode evaluasi mencakup *pre–post test*, analitik pembelajaran, eksperimen semu, dan penelusuran kasus.

### 6. RISIKO IMPLEMENTASI DAN STRATEGI MITIGASI

Beberapa tantangan yang diidentifikasi antara lain:

- Fragmentasi peran dan ego sektoral
- Kesenjangan literasi digital
- Resistensi terhadap perubahan
- Kendala dalam kurasi dan distribusi pengetahuan.

Strategi mitigasi yang disarankan meliputi pendekatan *whole-of-government*, peningkatan literasi digital ASN, manajemen perubahan berbasis *quick wins*, serta optimalisasi peran Widyaiswara dan Analis Bangkom dalam pengelolaan pengetahuan dan kompetensi.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. KESIMPULAN

Sinergi antara tiga jabatan fungsional yang dibina oleh LAN—yaitu Analis Kebijakan, Analis Bangkom ASN, dan Widyaiswara—merupakan pendekatan strategis yang dapat mempercepat proses transformasi pembelajaran bagi ASN. Meskipun masing-masing jabatan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, ketiganya saling melengkapi dalam membentuk siklus yang menyatukan kebijakan, kompetensi, dan proses pembelajaran secara terpadu.

Model kolaborasi *Policy–Competency–Learning Loop* yang dikembangkan dalam kajian ini menunjukkan bahwa integrasi peran antar jabatan mampu memperkuat penyusunan kebijakan berbasis bukti, pemetaan kebutuhan kompetensi yang lebih akurat, serta pelaksanaan pembelajaran yang adaptif dan berkualitas. Pendekatan *blended learning*, pemanfaatan teknologi digital seperti *learning marketplace* dan *Corporate University*, serta penerapan sistem manajemen pengetahuan yang terstruktur menjadi komponen penting dalam mendukung keberhasilan transformasi tersebut.

Sebagai institusi pengarah, LAN memiliki tanggung jawab utama dalam memastikan bahwa tata kelola kolaborasi berjalan secara efektif. Dengan dukungan regulasi yang kuat dan strategi implementasi yang tepat sasaran, kolaborasi antara ketiga jabatan fungsional ini berpotensi menjadi katalis utama dalam menciptakan ekosistem pembelajaran ASN yang inovatif, responsif, dan berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas birokrasi.

### 2. REKOMENDASI

Berdasarkan hasil kajian dan analisis yang telah dilakukan, terdapat sejumlah langkah strategis yang dapat diterapkan untuk memperkuat sinergi antara tiga jabatan fungsional yang dibina oleh LAN dalam mendukung transformasi pembelajaran ASN:

- Pembentukan Komite Kolaborasi 3JF;  
LAN dan/atau Lembaga Pelatihan disarankan untuk membentuk komite lintas jabatan fungsional yang berfungsi sebagai wadah koordinasi, penetapan standar, serta pengawasan mutu program pembelajaran secara terpadu.
- Pengembangan dan Ekspansi *Platform Digital*;  
Perlu dilakukan penguatan dan perluasan terhadap *learning marketplace* serta sistem manajemen pengetahuan (*KMS*) agar dapat mendukung pembelajaran berbasis data dan mendorong pertukaran pengetahuan antar instansi.
- Penyusunan Panduan Nasional *Blended Learning*;  
LAN diharapkan menyusun pedoman pembelajaran campuran (*blended learning playbook*) yang mengintegrasikan metode pembelajaran mandiri, daring, dan klasikal, sesuai dengan kebutuhan kompetensi ASN.
- Implementasi Kerangka Evaluasi Tiga Tingkatan;

- Evaluasi pembelajaran perlu dilakukan secara komprehensif, mencakup aspek peningkatan individu, perubahan perilaku kerja, hingga dampak terhadap kinerja organisasi dan kebijakan publik.
- e. Penguatan Budaya Kolaboratif;  
Diperlukan strategi manajemen perubahan yang mendorong terciptanya budaya kerja kolaboratif, melalui pemberian insentif berbasis capaian, pembentukan forum komunitas praktik, serta penanaman nilai-nilai ASN yang mendukung kerja lintas fungsi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C. and Gash, A., 2008. *Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp.543–571.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Argyris, C. and Schön, D.A., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bonk, C.J. and Graham, C.R., eds., 2006. *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco: Pfeiffer Publishing.
- Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia (BKN RI), 2025. *Buku Statistik ASN Semester I Tahun 2025*. Jakarta: BKN RI. Available at: <https://www.bkn.go.id/publikasi/statistik-asn/>
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Peraturan BKN Nomor 14 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2021 tentang Kamus Kelas Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah*.  
Diakses dari <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2023/02/Peraturan-Badan-Kepegawaian-Negara-Nomor-14-Tahun-2022-Tentang-Perubahan-Atas-Peraturan-BKN-No.-5-Thn-2021-Tentang-Kamus-Kelas-Jabatan-di-Lingkungan-Instansi-Pemerintah.-fik.pdf>
- Graham, C.R., 2006. *Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions*. In: C.J. Bonk and C.R. Graham, eds. *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco: Pfeiffer Publishing, pp.3–21.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), 2023. *Corporate University: Strategi Pembelajaran ASN*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), 2024. *Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), 2024. *Laporan Kinerja Puslatbang PKASN Tahun 2024*. Jakarta: LAN RI. Available at: <https://lan.go.id>
- Lembaga Administrasi Negara. (2020). *Kajian Pemetaan Kebutuhan Jabatan Fungsional dalam Rangka Percepatan Pembangunan*. Diakses dari [https://www.academia.edu/43919102/Kajian\\_Pemetaan\\_Kebutuhan\\_Jabatan\\_Fungsional\\_dalam\\_Rangka\\_Percepatan\\_Pembangunan](https://www.academia.edu/43919102/Kajian_Pemetaan_Kebutuhan_Jabatan_Fungsional_dalam_Rangka_Percepatan_Pembangunan)
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB), 2024. *Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Siemens, G., 2005. *Connectivism: A learning theory for the digital age*. *Learning Development Institute*. Available at: <https://www.learning-development-institute.org>