BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Manajemen Pembelajaran dalam Konteks ASN

Manajemen pembelajaran merupakan suatu proses sistematis yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan kegiatan pembelajaran guna mencapai tujuan organisasi.

> Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), manajemen pembelajaran memiliki peran strategis sebagai instrumen pengembangan kompetensi dan profesionalisme, sejalan dengan amanat Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN (Undang-Undang Republik Indonesia, 2014; Undang-Undang Republik Indonesia, 2023).

ASN sebagai pilar utama birokrasi dituntut untuk mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, efisien, dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, manajemen pembelajaran ASN tidak hanya fokus pada penyampaian materi, tetapi juga pada transformasi nilai, sikap, dan perilaku kerja sesuai dengan tuntutan zaman. Ini termasuk mengintegrasikan pendekatan pembelajaran yang dinamis, kolaboratif, dan berorientasi pada pemecahan masalah.

> Menurut Sugianto et al. (2020), manajemen pembelajaran dalam organisasi publik harus mampu menjawab tantangan perubahan lingkungan strategis, baik dari sisi teknologi, regulasi, maupun ekspektasi masyarakat. Artinya, pelatihan ASN perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi kunci seperti *problem solving*, *critical thinking*, literasi digital, kolaborasi, dan inovasi. Model pelatihan yang bersifat konvensional, satu arah, dan minim interaksi perlu segera

ditinggalkan, digantikan dengan pendekatan partisipatif yang memberi ruang eksplorasi dan refleksi bagi peserta.

Salah satu pendekatan penting dalam manajemen pembelajaran ASN masa kini adalah *learner-centered approach*, yakni model pembelajaran yang berfokus pada peserta (ASN) sebagai subjek aktif, bukan hanya objek penerima informasi. Dalam pendekatan ini, pelatih atau widyaiswara berperan sebagai fasilitator, mentor, dan katalisator perubahan. Hal ini sejalan dengan paradigma *andragogi* (pendidikan orang dewasa) yang menempatkan pengalaman kerja peserta sebagai sumber belajar yang berharga (Nurhikmah, 2020; Pariq, 2022).

Pengelolaan pembelajaran ASN juga menuntut adanya perencanaan yang matang, termasuk dalam hal analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*), penyusunan kurikulum dan silabus berbasis kompetensi, serta pemilihan metode dan media pembelajaran yang tepat.

Di era digital, media pembelajaran pun berkembang pesat, dari modul cetak menuju *Learning Management System* (LMS), video pembelajaran, simulasi daring, hingga aplikasi interaktif berbasis mobile. Sebagaimana dijelaskan oleh Nurhikmah (2020), "Widyaiswara harus mampu menjadi penyedia berbagai sumber belajar yang bisa dipilih peserta pelatihan", termasuk pengembangan media seperti *Google Classroom*, *podcast, e-book, e-journal, Zoom Meeting*, dan kanal youtube.

Keberhasilan manajemen pembelajaran ASN sangat dipengaruhi oleh sejauh mana media ini dapat dimanfaatkan secara efektif (Ashari, 2021).

Budaya organisasi juga memengaruhi proses pembelajaran. ASN yang terbiasa dengan budaya kerja statis, prosedural, dan hierarkis

sering kali menghadapi kendala dalam menerima pembaruan metode pembelajaran yang lebih terbuka dan dinamis.

Selanjutnya, evaluasi pembelajaran menjadi salah satu komponen penting dalam siklus manajemen pembelajaran.

Model evaluasi seperti *Kirkpatrick's Four Levels* yang mencakup reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*attitude*), dan hasil (*result*) dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan ASN secara menyeluruh. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan, tetapi juga sebagai umpan balik dalam perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Sirait, et al, 2025).

Dalam implementasinya, manajemen pembelajaran ASN juga tidak dapat dilepaskan dari tantangan eksternal seperti keterbatasan anggaran, fasilitas teknologi yang belum merata, serta disparitas kompetensi antarwilayah. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan dan dukungan kelembagaan yang kuat agar pelatihan ASN benar-benar menjadi proses strategis yang berdampak, bukan sekadar formalitas administratif (Dumalang, 2021).

Adanya kecenderungan global menuju digitalisasi dan transformasi pelayanan publik berbasis teknologi memperkuat urgensi pengelolaan pembelajaran ASN yang terstruktur dan berorientasi pada masa depan. Oleh karena itu, lembaga pelatihan seperti BDK Makassar perlu menyelaraskan manajemen pembelajarannya dengan kebutuhan kompetensi masa depan (*future skills*).

Sedangkan Ashari (2021) menyebutkan lima kompetensi utama Widyaiswara di era digital, yaitu: "literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, kreasi konten digital, keamanan digital, dan pemecahan masalah teknis. Hal ini diperkuat oleh (Ma'im, et al, 2025) yang menyatakan bahwa *Smart* ASN meningkatkan

kemampuan profesionalisme, integritas, hospitality, networking, penguasaan teknologi dan entrepreneurship ASN melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan berkelanjutan.

Dengan kata lain, manajemen pembelajaran dalam konteks ASN tidak hanya berbicara tentang efektivitas metode mengajar, tetapi mencakup keseluruhan sistem yang menjamin transformasi individu ASN menjadi aktor perubahan yang mampu mendorong birokrasi yang lincah (*agile*), inovatif, dan berdaya saing tinggi. Keberhasilan manajemen pembelajaran ini pada akhirnya akan berkontribusi besar dalam pencapaian reformasi birokrasi dan pembangunan pelayanan publik yang lebih baik.

2. Konsep Dasar Managerial Agility

Karya (Sutherland, 2019) yang merupakan salah satu *co-creator metodologi Scrum* dan salah satu penandatangan *Agile Manifesto*. Konsep Agile Management atau Manajerial Agility pertama kali muncul dari industri pengembangan perangkat lunak pada awal tahun 1990-an sebagai respons terhadap ketidakefisienan metodologi pengembangan software tradisional yang kaku dan linier. Gerakan ini secara formal dimulai ketika 17 praktisi pengembangan *software* berkumpul di Snowbird Ski Resort, Utah, Amerika Serikat pada bulan Februari 2001. Para pionir ini, yang dipimpin oleh tokoh-tokoh seperti Kent Beck (pencipta *Extreme Programming*), Jeff Sutherland (salah satu pencipta Scrum), Ken Schwaber (*co-creator Scrum*), dan *Alistair Cockburn*,

bersama-sama merumuskan "*Manifesto for Agile Software Development*" yang menjadi landasan filosofis dari pendekatan *Agile*.

Manifesto Agile yang dihasilkan dari pertemuan bersejarah tersebut menekankan empat nilai inti sebagaimana dinyatakan oleh (Beck et al /agilemanifesto.org/, 2001): "Individu dan interaksi lebih penting daripada proses dan alat, perangkat lunak lebih penting daripada dokumentasi yang lengkap, kolaborasi dengan pelanggan lebih penting daripada negosiasi kontrak, dan merespons perubahan lebih penting daripada mengikuti rencana." Meskipun awalnya dirancang untuk industri teknologi, prinsip Agile telah berkembang dan diterapkan di berbagai bidang, melahirkan konsep Manajerial Agility.

Di tengah perubahan global dan transformasi digital yang cepat, organisasi publik menghadapi tantangan yang kompleks dan tidak terduga. Dalam konteks ini, aparatur sipil negara (ASN) perlu tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga menjadi adaptif, visioner, dan responsif. Salah satu pendekatan yang dikembangkan untuk menjawab tantangan ini adalah Managerial Agility, yaitu kemampuan manajerial untuk merespons perubahan dengan cepat dan fleksibel dalam pengambilan keputusan dan tindakan organisasi.

Secara etimologis, *Agility* berasal dari kata '*agilis*' dalam bahasa Latin yang berarti 'lincah atau cepat bergerak'. Dalam konteks manajerial, Agility bukan hanya soal kecepatan, tetapi juga mencakup

fleksibilitas, ketangguhan, dan kemampuan berinovasi secara terus-menerus.

> Menurut Joiner, dan Josephs, (2007), *Managerial Agility* adalah seperangkat kompetensi kepemimpinan yang memungkinkan individu atau tim untuk menavigasi perubahan dengan efektif, membangun kolaborasi lintas fungsi, dan berinovasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian. Dengan kata lain, Managerial Agility mencerminkan kesiapan seorang pemimpin atau pengelola untuk menghadapi kompleksitas secara adaptif dan proaktif.

Konsep ini memiliki tiga dimensi utama yang saling terkait: agility dalam berpikir strategis, agility dalam hubungan interpersonal, dan agility dalam perubahan operasional. *Agility* berpikir strategis mencakup kemampuan untuk melihat perubahan pada lingkungan eksternal dan mengubahnya menjadi peluang strategis. Dimensi ini sangat relevan bagi ASN yang bekerja dalam sistem birokrasi, di mana pengambilan keputusan yang cepat namun berbasis data dan visi jangka panjang sangat dibutuhkan (Sutrisno, & Wibowo, 2021).

> Sementara itu, Agility dalam hubungan interpersonal menekankan pentingnya kolaborasi, komunikasi efektif, dan empati dalam bekerja sama lintas unit atau lintas instansi. Dalam struktur pemerintahan yang sering kali hierarkis, dimensi ini menjadi sangat penting untuk mendorong semangat kerja tim yang inklusif dan berorientasi pada hasil (Rahman, & Sari, 2022).

Agility dalam perubahan operasional berkaitan dengan kemampuan menerapkan perubahan dalam proses kerja sehari-hari secara fleksibel, serta kesiapan dalam mengadopsi teknologi dan metode kerja baru (Prasetyo, et al., 2023).

Relevansi Managerial Agility dalam konteks pelatihan ASN terletak pada fungsinya sebagai kerangka kerja untuk membentuk pemikiran dan perilaku aparatur yang siap berubah dan berinovasi.

> Organisasi pemerintah yang ingin tetap relevan dan efektif dalam pelayanan publik harus mulai mengadopsi prinsip-prinsip Agility dalam sistem pelatihannya. Dengan kata lain, pembelajaran bagi ASN tidak lagi cukup hanya berorientasi pada penguasaan pengetahuan substantif, tetapi juga pada pengembangan sikap adaptif dan keterampilan berpikir kritis (Wulandari, & Nugroho, 2020).

Implementasi Managerial Agility dalam dunia pelatihan membutuhkan peran penting dari fasilitator pembelajaran, yaitu widyaiswara. Widyaiswara harus mampu menerjemahkan konsep Agility ke dalam bentuk strategi pembelajaran yang interaktif, reflektif, dan kontekstual.

> *Managerial Agility* juga mendorong terwujudnya pola kepemimpinan baru yang tidak lagi birokratis dan tertutup, tetapi lebih bersifat kolaboratif dan partisipatif. Gaya kepemimpinan seperti ini harus dibentuk sejak masa pelatihan agar ASN mampu menjadi agen perubahan yang mengedepankan inovasi dalam birokrasi. Dalam hal ini, pelatihan yang dirancang berbasis Agility menjadi instrumen strategis dalam mencetak SDM pemerintah yang tidak hanya memahami regulasi, tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan (Yusuf, & Setiawan, 2022).

Secara global, Managerial Agility sudah menjadi agenda penting dalam manajemen sektor publik. Negara-negara seperti Australia, Inggris, dan Selandia Baru telah mengembangkan model pelatihan aparatur yang menggabungkan kompetensi teknis dengan kemampuan Agility. Indonesia pun melalui reformasi birokrasi dan transformasi digital mendorong terwujudnya ASN yang agile, sebagai bagian dari strategi

menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kurniawan, et al., 2023).

Namun, penerapan konsep ini di Indonesia masih menghadapi tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, budaya kerja yang kaku, dan keterbatasan dalam kapasitas pelatihan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian empiris tentang bagaimana Managerial Agility diterapkan dalam pelatihan ASN, khususnya oleh widyaiswara di lembaga seperti Balai Diklat Keagamaan (BDK) Makassar. Kajian ini akan memberikan gambaran konkret tentang seberapa baik konsep Agility dipahami dan diterapkan, serta bagaimana teknologi dapat memperkuat proses pembelajaran berbasis *Agility*.

Pemahaman tentang dasar Managerial Agility adalah kunci dalam membangun kerangka penelitian yang fokus pada strategi pembelajaran yang inovatif, adaptif, dan responsif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur di era perubahan yang terus berlangsung

3. Peran dan Kompetensi Widyaiswara dalam Era Transformasi Digital dan *Managerial Agility*

Dalam pelatihan aparatur sipil negara (ASN), Widyaiswara berperan sebagai fasilitator, mentor, dan agen perubahan. Mereka harus tidak hanya memiliki kemampuan mengajar secara teknis, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, termasuk perkembangan teknologi digital dan tuntutan Managerial Agility. Dalam pelatihan berbasis digital dan Agility, peran dan

kompetensi Widyaiswara semakin kompleks dan memerlukan peningkatan yang berkelanjutan.

> Widyaiswara sebagai penggerak pengembangan kompetensi ASN tertuang dalam PermenPANRB No. 42 Tahun 2021 yang menetapkan tugas, jenjang, dan angka kredit Widyaiswara, serta UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang mewajibkan pengembangan kompetensi ASN. Widyaiswara berperan sentral dalam pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan, serta harus terus mengembangkan diri melalui kurikulum inovatif, metodologi pembelajaran baru (*e-learning, blended learning*, dll.), dan kolaborasi, sejalan dengan konsep *Smart* ASN dan *Corporate University* untuk menciptakan ASN yang adaptif dan profesional (Undang-Undang Nomor 20, 2023).

a. Evolusi Peran Widyaiswara di Era Modern

   Secara tradisional, widyaiswara berfungsi sebagai instruktur yang menyampaikan materi pelatihan berdasarkan kurikulum. Namun, dalam reformasi birokrasi dan transformasi pembelajaran ASN, peran ini berkembang. Widyaiswara diharapkan tidak hanya mengajar, tetapi juga berfungsi sebagai fasilitator, konsultan, coach, dan agen perubahan yang mendorong budaya kerja baru.

   Menurut Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2018, Widyaiswara harus mampu mengembangkan metode pembelajaran yang aktif, partisipatif, dan adaptif. Perubahan ini menegaskan bahwa Widyaiswara tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membentuk kompetensi dan perilaku kerja sesuai tuntutan zaman. Keberhasilan pelatihan kini diukur dari kemampuan peserta mengimplementasikan hasil belajar

dalam konteks kerja masing-masing, (Peraturan LAN No. 10, 2018): (Peraturan LAN No. 12, 2019).

b. Kompetensi Inti Widyaiswara dalam Era Digital dan *Agile*

Dalam menghadapi era digital dan kebutuhan akan Managerial Agility, Widyaiswara harus memiliki kompetensi yang menjadi fondasi dalam melaksanakan perannya secara efektif. Kompetensi-kompetensi ini diatur dalam berbagai regulasi yang menjadi landasan hukum pelaksanaan tugas Widyaiswara, khususnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya, serta Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, yaitu:

1) Kompetensi Pedagogik dan Andragogik menjadi landasan utama bagi Widyaiswara.

   Menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014, Widyaiswara bertugas untuk mendidik, mengajar, dan melatih PNS, dengan memahami prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa (*andragogy*). Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dan Nomor 12 Tahun 2020 menekankan pendekatan berbasis kompetensi yang mempertimbangkan karakteristik peserta dewasa.

Pendekatan andragogik ini fokus pada pengalaman kerja, kebutuhan belajar yang relevan, dan kolaborasi. Ini penting karena peserta pelatihan ASN umumnya memiliki pengalaman profesional, sehingga pembelajaran harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata yang dapat langsung diterapkan dalam tugas mereka.

2) Kompetensi Teknologi Digital menjadi keniscayaan di era transformasi digital

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadi dasar untuk transformasi digital dalam pemerintahan, termasuk pelatihan ASN. Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 menetapkan kompetensi teknis yang harus dimiliki ASN terkait teknologi informasi.

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 mengatur pelatihan berbasis *e-learning* dan *blended learning*, yang didukung oleh Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020 untuk mendorong penggunaan teknologi digital dalam pelatihan. Widyaiswara perlu mengelola platform digital seperti Learning Management System (LMS) dan aplikasi video konferensi seperti Zoom dan Google Meet. Selain itu, kemampuan menggunakan aplikasi seperti Canva,

Mentimeter, Google Forms, Kahoot, dan Padlet penting agar pembelajaran lebih menarik dan interaktif.

3) Kompetensi Managerial Agility menjadi kemampuan krusial dalam konteks dinamika organisasi yang cepat berubah

   Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 menekankan pentingnya Agility dalam pengembangan kompetensi yang responsif terhadap perubahan kebutuhan organisasi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 menetapkan kompetensi manajerial, termasuk fleksibilitas, orientasi pada perubahan, dan kemampuan pengambilan keputusan sebagai standar kompetensi ASN.

   Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2020 mengatur pembelajaran yang adaptif terhadap dinamika organisasi. Dalam konteks Widyaiswara, Managerial Agility mencakup kemampuan beradaptasi dengan cepat, berpikir strategis, mengambil keputusan responsif, dan mengelola ketidakpastian secara kolaboratif. Widyaiswara yang agile dapat menyesuaikan materi dan metode pembelajaran sesuai kebutuhan peserta dan perubahan dinamika organisasi, yang sangat penting di lingkungan

pelatihan ASN yang sering mengalami perubahan kebijakan dan isu kompleks.

4) Kompetensi Sosial dan Komunikasi menjadi keterampilan yang tidak dapat diabaikan

   Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 mengharuskan Widyaiswara memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam pembelajaran. Ini juga tercantum dalam Peraturan PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang kompetensi ASN.

   Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menekankan nilai seperti integritas dan kerja sama, yang memerlukan komunikasi efektif. Widyaiswara perlu terampil dalam membangun hubungan dengan peserta pelatihan. Empati, mendengarkan, dan memfasilitasi diskusi penting untuk menciptakan suasana belajar yang baik dan mendorong partisipasi.

5) Kompetensi Evaluasi dan Refleksi Pembelajaran merupakan kemampuan yang esensial untuk memastikan efektivitas pembelajaran

   Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 mengatur evaluasi pelatihan berdasarkan model Kirkpatrick, mencakup reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 mengharuskan

Widyaiswara untuk mengevaluasi dan mengembangkan pembelajaran.

Peraturan LAN Nomor 23 Tahun 2020 menekankan evaluasi holistik dalam pelatihan kepemimpinan, sedangkan Peraturan LAN Nomor 9 Tahun 2015 memberikan panduan evaluasi dampak pelatihan pada kinerja organisasi. Widyaiswara perlu melakukan evaluasi menyeluruh, baik dari hasil maupun dampak pada kompetensi peserta. Refleksi terhadap praktik mengajar juga penting untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan

c. Tantangan Widyaiswara dalam Mengintegrasikan Digitalisasi dan *Agility*

Meski peran dan kompetensi Widyaiswara semakin luas, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua Widyaiswara siap untuk menghadapi perubahan ini. Beberapa tantangan yang sering dihadapi antara lain:

1) Literasi Digital yang belum Merata

Belum semua Widyaiswara menguasai teknologi digital dengan baik, yang menghambat pengalaman belajar di platform daring. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 mendorong transformasi digital dalam pemerintahan, termasuk pelatihan SDM.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 mencantumkan kompetensi teknologi informasi sebagai keahlian yang harus dikuasai ASN, tetapi belum merata di kalangan Widyaiswara. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020 mempercepat kebutuhan literasi digital, namun kesenjangan kemampuan antardidyaiswara tetap menjadi tantangan.

2) Keterbatasan Infrastruktur Teknologi

Di beberapa kelas dan lokasi pelatihan, masih ada masalah dengan akses internet, perangkat, dan platform pembelajaran digital. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 dan Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 7 Tahun 2016 mengatur penyediaan infrastruktur digital yang memadai.

Namun, Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang *e-learning* belum bisa diterapkan secara optimal karena kesenjangan infrastruktur antara kota dan daerah terpencil. Selain itu, Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020 belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan sarana prasarana digital bagi Widyaiswara.

3) Resistensi terhadap Perubahan

Perubahan peran dari "pengajar" menjadi "fasilitator" sulit bagi beberapa Widyaiswara. Banyak yang masih nyaman dengan ceramah dan enggan mencoba metode baru.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 mengatur peran lebih luas bagi Widyaiswara, tetapi perubahan budaya pembelajaran butuh waktu. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 mendorong pembelajaran partisipatif, tetapi ada hambatan pola pikir. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menyatakan pegawai ASN berhak mendapatkan pengembangan kompetensi, tetapi mereka juga harus mau beradaptasi dengan metode baru.

4) Kurangnya Pelatihan Berkelanjutan

Widyaiswara sebagai pelatih juga memerlukan pelatihan. Namun, program peningkatan kapasitasnya sering terbatas dalam jumlah dan kualitas.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 Pasal 11 mengharuskan Widyaiswara mengikuti pengembangan kompetensi, tetapi pelaksanaannya belum optimal. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 26 mengatur pengembangan kompetensi Widyaiswara, termasuk pelatihan teknis dan kepemimpinan. Namun, Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2019 belum sepenuhnya memenuhi

kebutuhan pengembangan berkelanjutan, terutama dalam teknologi digital dan Agility manajerial. Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2020 juga masih terbatas dalam cakupan dan frekuensi pelatihan, sehingga belum dapat mengikuti perubahan tuntutan kompetensi di era digital.

d. Strategi Penguatan Kompetensi Widyaiswara

Menghadapi tantangan tersebut, perlu dilakukan berbagai upaya penguatan peran dan kompetensi Widyaiswara, antara lain:

1) Pelatihan Berbasis Teknologi

Pelatihan berbasis teknologi untuk Widyaiswara perlu dilakukan secara rutin agar mereka dapat memanfaatkan e-learning, media digital, dan pembelajaran daring.

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 26 mengharuskan pengembangan kompetensi tenaga kepelatihan secara berkelanjutan dan terencana.

Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2020 mengatur peningkatan kapasitas Widyaiswara, termasuk penguasaan teknologi pembelajaran. Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 Pasal 11 juga mewajibkan Widyaiswara mengikuti pengembangan kompetensi.

Selain itu, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 dan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020

menekankan pentingnya literasi digital bagi ASN. Oleh karena itu, pelatihan berbasis teknologi menjadi sangat penting bagi Widyaiswara.

2) Pengembangan Komunitas Praktik (*Community of Practice*)

Pengembangan komunitas praktik memungkinkan Widyaiswara untuk berbagi pengetahuan dan praktik baik, yang meningkatkan kualitas pembelajaran. Ini sesuai dengan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 28 yang mengatur kolaborasi dalam pengembangan kompetensi.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 Pasal 5 menyatakan bahwa pengembangan profesi Widyaiswara bisa dilakukan melalui forum ilmiah dan komunitas profesional. Pendekatan ini juga didukung oleh Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2013 yang mendorong pembelajaran kolaboratif, serta Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70 ayat (2) yang mengakui pertukaran pengetahuan sebagai cara untuk mengembangkan kompetensi. Penggunaan platform digital dalam komunitas praktik sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik).

3) Pendampingan dan *Coaching*

Pendampingan dan *coaching* adalah metode efektif untuk membantu Widyaiswara beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan profesionalitas. Ini diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 12 yang mencakup coaching dan mentoring.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 Pasal 6 juga mengatur kegiatan pembimbingan antarwidyaiswara. Aturan ini didukung oleh Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2013 dan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2020 yang mengatur pendampingan oleh Widyaiswara senior.

Selain itu, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70 ayat (2) dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN mendorong coaching dan mentoring sebagai bagian dari pengembangan kompetensi berkelanjutan.

e. Dampak Transformasi Peran Widyaiswara terhadap Kualitas Pelatihan ASN

Perubahan peran dan peningkatan kompetensi Widyaiswara langsung memengaruhi kualitas pembelajaran ASN. Ketika Widyaiswara menyampaikan materi dengan cara yang menarik, pembelajaran menjadi lebih efektif.

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 3 menyatakan bahwa pengembangan kompetensi bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ASN, yang bergantung pada metode yang efektif. Evaluasi setelah pelatihan penting untuk mengukur dampak pada perilaku dan kinerja peserta, dipengaruhi oleh kualitas Widyaiswara.

Integrasi teknologi dan Agility dalam pelatihan membantu ASN menjadi adaptif dan kolaboratif. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengharuskan ASN siap merespons perubahan, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 mewajibkan ASN memiliki kompetensi teknis dan manajerial yang bergantung pada Widyaiswara.

Widyaiswara yang agile menjadi contoh perubahan budaya kerja dengan menunjukkan integritas dan profesionalisme. Menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014, mereka harus menjalankan pendidikan dan pelatihan efektif.

Dengan menunjukkan kompetensi manajerial, Widyaiswara dapat memperkuat nilai-nilai pada peserta. Transformasi peran Widyaiswara memengaruhi tidak hanya pengetahuan, tetapi juga karakter dan sikap ASN, mendukung pelayanan publik yang berkualitas sesuai Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi.

4. Kapasitas Transformasi Widyaiswara dalam Pembelajaran Berbasis Managerial Agility pada Pelatihan

Di tengah ketidakpastian global (era VUCA dan BANI) (V*olatility* (bergejolak), *Uncertainty* (tidak pasti), *Complexity* (rumit), dan *Ambiguity* (membingungkan)). BANI adalah evolusi konsep dari masa kini yang mencakup *Brittle* (rapuh), *Anxious* (cemas), *Non-linear* (tidak linier), dan *Incomprehensible* (sulit dipahami). Birokrasi Indonesia dituntut untuk beradaptasi secara radikal. Widyaiswara menjadi kunci utama dalam transformasi ini karena berperan dalam menjamin profesionalisme pegawai sebagai penggerak organisasi.

Kini, peran Widyaiswara bergeser menjadi motor penggerak Smart ASN 4.0. Fokus utamanya adalah membangun Managerial Agility (ketangkasan manajerial), yaitu kompetensi untuk berpikir fleksibel dan merespons perubahan kebijakan publik dengan cepat dan tepat.

Secara konseptual, kapasitas transformasi Widyaiswara dalam pembelajaran berbasis Managerial Agility mencakup tiga pilar utama. Pertama, menuntut pergeseran paradigma dari fixed mindset menuju growth mindset, di mana widyaiswara berperan sebagai fasilitator lincah dalam ekosistem belajar yang kolaboratif. Menurut Sopan Adrianto, di era digital ini widyaiswara harus menerapkan prinsip inovatif, akselerasi, dan kolaborasi dalam setiap pengambilan keputusan. Kedua, penguasaan literasi digital, seperti kecerdasan buatan dan platform Learning Management System (LMS) interaktif,

menjadi instrumen wajib untuk menyusun konten kreatif. Ketiga, implementasi metode pembelajaran yang terintegrasi dengan pekerjaan (work-integrated learning) memastikan pengembangan kompetensi berdampak langsung pada kinerja organisasi, menjadikannya katalisator visi Indonesia Emas 2045.

Akselerasi transformasi digital telah mengubah lanskap kompetensi ASN. Visi Indonesia Emas 2045 membutuhkan birokrasi profesional yang memiliki daya saing global. Dalam konteks ini, Widyaiswara harus menjadi center of excellence yang memiliki kelincahan (*agile*) agar mampu membekali ASN dengan keterampilan masa depan seperti complex problem solving dan cognitive abilities. Tantangan era digital menuntut widyaiswara untuk keluar dari zona nyaman pembelajaran klasikal yang kaku. Tanpa kapasitas transformasi, diklat hanya akan menjadi rutinitas administratif yang gagal menjawab gap kompetensi. Oleh karena itu, profesionalisme harus ditingkatkan secara mandiri melalui teknologi internet.

Standar kompetensi Widyaiswara yang sebelumnya berfokus pada pilar tradisional kini mengalami perluasan makna. Menurut Kepala LAN, Adi Suryanto, widyaiswara harus berkontribusi aktif bagi pengembangan kompetensi ASN dengan mengarahkan pemahaman dan pola pikir peserta pelatihan. Kompetensi kepribadian menuntut Widyaiswara menjadi teladan (role model) dalam adaptabilitas teknologi.

Tabel 5
Kompetensi Widyaiswara

Kompetensi	Komponen Tradisional	Transformasi Era Digital
Pengelolaan Pembelajaran	Penyusunan Bahan Ajar, Bahan Tayang, GBPP/SAP, ceramah	Kurikulum kreatif, desain instruksional daring, e-learning
Substansi	Penguasaan materi teknis sektoral	Literasi data, pemahaman tren teknologi 4.0, analisis isu strategis
Kepribadian	Etika profesi, kedisiplinan	*Growth mindset*, proaktif, adaptif terhadap ketidakpastian
Sosial	Komunikasi interpersonal, kerjasama	Kolaborasi digital, manajemen komunitas praktis (CoP), jejaring global

Perka LAN Nomor 5 Tahun 2008 dan pedoman terbaru Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2021

Tabel 5 tersebut di atas menggambarkan pergeseran paradigma kompetensi dari pendekatan tradisional menuju transformasi era digital, di mana aspek pengelolaan pembelajaran kini menuntut kreativitas kurikulum dan kemahiran dalam desain instruksional daring. Transformasi ini juga menyentuh penguasaan substansi yang beralih ke literasi data dan analisis teknologi 4.0, sementara aspek kepribadian kini lebih menekankan pada growth mindset serta sikap proaktif dan adaptif. Secara sosial, kompetensi tidak lagi terbatas pada komunikasi interpersonal dasar, melainkan berkembang menjadi kemampuan kolaborasi digital dan pembangunan jejaring global melalui manajemen komunitas praktis.

5. Peran Widyaiswara dalam Mengembangkan Model Pembelajaran Digital *Agile*

Perkembangan teknologi digital dan kompleksitas perubahan dalam organisasi publik menuntut aparatur sipil negara (ASN) untuk memiliki kemampuan lebih dari sekadar kemampuan administratif. ASN

perlu menjadi lincah, adaptif, dan inovatif dalam menghadapi tantangan birokrasi modern.

Oleh karena itu, pembelajaran untuk ASN harus bertransformasi dari instruktif dan satu arah menjadi kolaboratif, dinamis, dan terintegrasi dengan teknologi digital. Widyaiswara.

Sebagai pendidik dan pelatih ASN, Widyaiswara memiliki tanggung jawab untuk membentuk model pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Model ini tidak hanya mengandalkan teknologi sebagai alat, tetapi juga secara substansial mengembangkan kompetensi *manajerial Agility* melalui pendekatan yang adaptif, partisipatif, dan berbasis pengalaman.

a. Peran Tradisional dan Transformasi Peran Widyaiswara

   Tradisionalnya, Widyaiswara berfungsi sebagai narasumber yang mengajar lewat ceramah, diskusi, dan penugasan. Model ini lebih fokus pada pengajar, sesuai Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2013, tetapi kurang efektif untuk pengembangan kompetensi ASN yang cepat berubah.

   Dengan perkembangan kebijakan, peran Widyaiswara berubah. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 menyatakan pembelajaran ASN harus inovatif dan partisipatif. Hal ini mengubah Widyaiswara menjadi fasilitator yang aktif.

   Di Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014, Widyaiswara diharuskan untuk merancang, melaksanakan,

dan mengevaluasi pembelajaran, tidak hanya menyampaikan materi. Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2020 mendorong Widyaiswara untuk menggunakan teknologi dalam pelatihan.

Transformasi ini sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE yang mewajibkan instansi pemerintah meningkatkan kemampuan SDM dalam teknologi digital. Dengan demikian, Widyaiswara perlu menjadi mitra belajar yang mendesain pembelajaran yang mendorong refleksi, pemecahan masalah, dan kolaborasi.

b. Kompetensi Widyaiswara dalam Era Digital dan Agile

Untuk mengembangkan model pembelajaran digital-agile, Widyaiswara perlu kompetensi yang sesuai dengan teknologi dan tuntutan birokrasi modern. Ini sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun 2014 yang mengharuskan Widyaiswara meningkatkan kompetensi secara terus-menerus. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 juga menekankan pentingnya inovasi dalam metode pembelajaran yang adaptif dan fokus pada kinerja ASN yang meliputi:

1) *Digital Pedagogy*: pemahaman mengenai metode dan teknik pembelajaran daring, penggunaan platform LMS, media interaktif, serta strategi penguatan interaksi digital.

Kompetensi ini sejalan dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2020 yang mendorong Widyaiswara menguasai teknologi pembelajaran, serta Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE yang menekankan peningkatan literasi digital ASN.

2) *Learning Design*, Kemampuan untuk mendesain pembelajaran berbasis proyek, studi kasus, atau simulasi yang menstimulasi Agility peserta dalam menghadapi situasi nyata di dunia kerja

   Kompetensi ini relevan dengan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 yang menekankan pembelajaran kontekstual dan aplikatif, serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN yang mengatur pengembangan kompetensi manajerial berbasis kebutuhan jabatan.

3) *Facilitation Skill*, Kemampuan memandu diskusi reflektif, membangun ruang dialog daring, dan memberi umpan balik yang membangun selama proses pembelajaran berlangsung

   Kompetensi ini sejalan dengan Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Teknis, yang mendorong pembelajaran partisipatif, serta didukung oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 22 Tahun

2014, yang menempatkan fasilitasi pembelajaran sebagai bagian dari tugas Widyaiswara.

4) *Evaluation Literacy*, Penguasaan terhadap teknik evaluasi berbasis kinerja, asesmen formatif digital, dan penilaian berbasis portofolio untuk mengukur kemampuan Agility peserta

   Sesuai dengan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, yang mengatur evaluasi hasil pengembangan kompetensi ASN, serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017, yang menekankan penilaian kompetensi ASN berdasarkan indikator yang terukur dan relevan.

5) *Mindset inovatif, kesediaan* untuk terus belajar, bereksperimen dengan metode baru, dan terbuka terhadap masukan dari peserta maupun rekan sejawat.

   Sejalan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN Pasal 70, yang mewajibkan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, yang mendorong budaya belajar dan inovasi dalam pengembangan aparatur.

B. Definisi Konsep

Agar tidak terjadinya perbedaan pemahaman terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka penjelasan singkat terkait dengan penelitian;

1. **Widyaiswara menyampaikan materi berbasis manajerial *agility*** adalah proses pembelajaran yang membekali ASN agar cepat beradaptasi, lincah mengambil keputusan strategis, dan efektif memimpin perubahan di tengah dinamika birokrasi. Maka pada penilitian ini dilihat dari;
    a. Metode Pembelajaran Widyaiswara ialah strategi fasilitasi yang variatif dan interaktif yang digunakan oleh widyaiswara untuk mengoptimalkan pemahaman konsep dan keterampilan peserta pelatihan.
    b. Interaksi Peserta ialah hubungan timbal balik yang aktif dan kolaboratif terjalin antarpeserta maupun dengan widyaiswara guna menciptakan suasana belajar yang dinamis dan partisipatif.
    c. Kualitas Layanan Pembelajaran ialah standar mutu fasilitas, sarana, dan dukungan administratif yang diberikan penyelenggara untuk menjamin kenyamanan serta kepuasan peserta selama proses pelatihan.
2. **Widyaiswara mengintegrasikan teknologi berbasis manajerial *agility*** adalah proses pemanfaatan perangkat

digital secara strategis dalam pembelajaran untuk meningkatkan kecepatan adaptasi efektivitas aparatur sipil negara di era modern; Maka pada penilitian ini dilihat dari;

a. Integrasi Digitalisasi Pembelajaran, ialah penerapan teknologi informasi secara menyeluruh ke dalam desain kurikulum dan kegiatan belajar untuk menciptakan pengalaman diklat yang modern, efisien, dan adaptif.
b. Platform Digital (LMS/E-Learning), ialah penggunaan sistem manajemen pembelajaran berbasis digital sebagai pusat akses materi, penugasan, dan evaluasi mandiri bagi peserta pelatihan secara fleksibel.
c. *Blended/Hybrid Learning*, ialah perpaduani harmonis antara metode tatap muka langsung dan pembelajaran daring guna memaksimalkan interaksi serta efektivitas waktu belajar peserta.

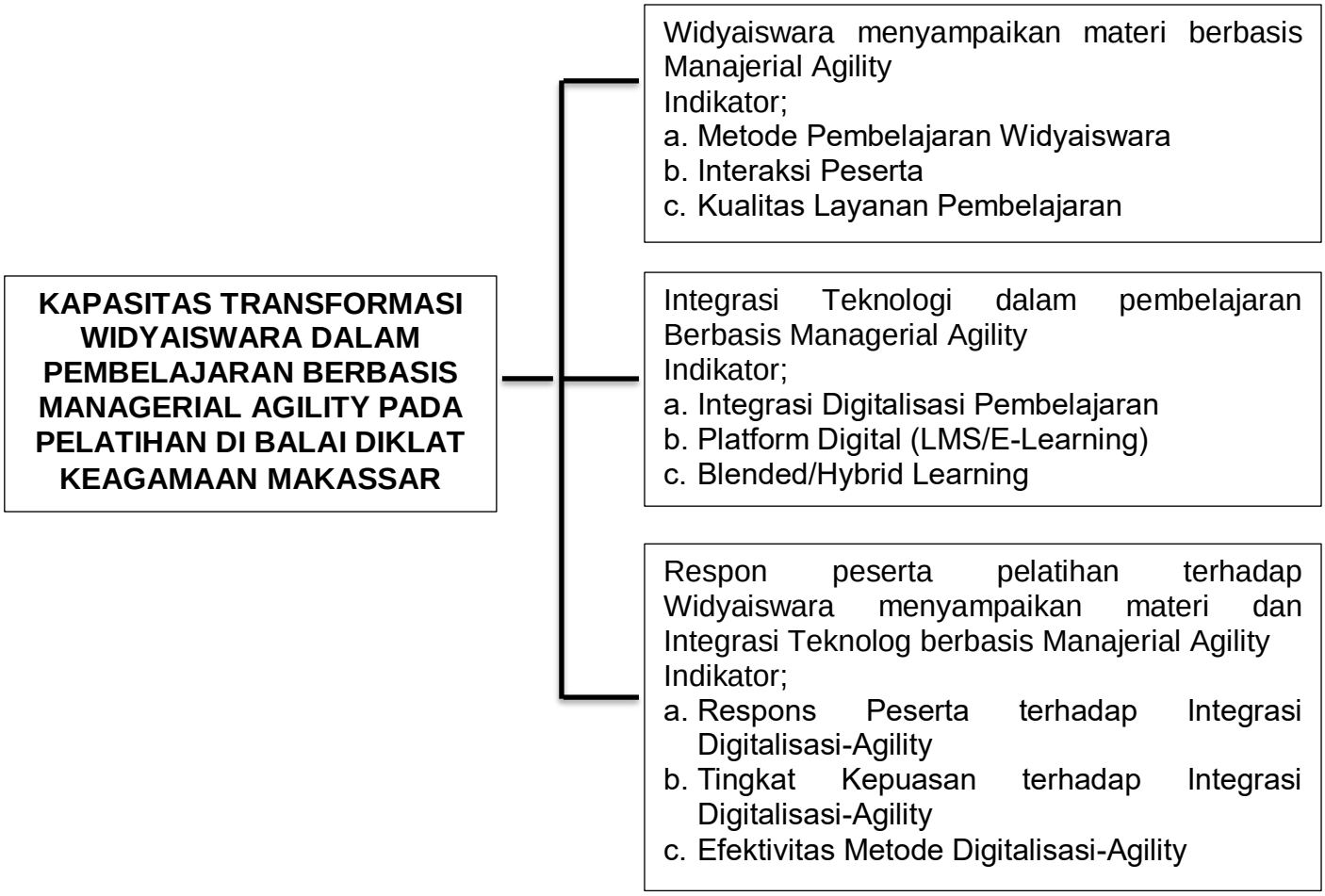
3. **Respons peserta Pelatihan terhadap widyaiswara yang menyampaikan materi dan mengintegrasikan teknologi berbasis manajerial Agility** adalah penilaian positif mengenai tingkat kepuasan, keterlibatan, serta peningkatan kesiapan mereka dalam memanfaatkan alat digital secara lincah guna menghadapi tantangan birokrasi yang dinamis. Maka pada penilitian ini dilihat dari;

a. Respons peserta terhadap integrasi Digitalisasi-Agility ialah penilaian subjektif peserta tentang sejauh mana mereka menerima, memahami, dan merasakan manfaat dari penggabungan teknologi berbasis agility dalam proses pembelajaran.
b. Tingkat Kepuasan terhadap Integrasi Digitalisasi-Agility, ialah level kenyamanan dan kesenangan yang dirasakan peserta terhadap kualitas layanan serta kemudahan fasilitas digital berbasis kelincahan manajerial yang disediakan.
c. Efektivitas Metode Digitalisasi-Agility, ialah lever keberhasilan penerapan strategi pembelajaran digital yang lincah dalam meningkatkan kompetensi, pemahaman materi, serta kesiapan kerja peserta pelatihan.

C. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep di atas, berikut kerangka pikir penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab permasalahan penelitian.

Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Burke and Debra. Organization Development: A Process of Learning and Changing, Third Edition. February 2015. Pearson Education Malaysia, Pte. Ltd: