

Membangun *Learning and Innovation Culture* Bagi Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

Oleh: Ir. Agus Wiyanto, MSc

Abstracts

To realize vision in long term Republic of Indonesia's development, various national developments have been carried out. The State Civil Servants (ASN) which consists of Civil Servants and other government employees whose role is as state apparatus or state equipment is the spearhead or main motor driving national development. Therefore, State Civil Servants must have reliable performance, namely, among other things, having an adequate mental attitude and ability/competence in accordance with national and global development demands.

Civil servants competency development is also continuously encouraged so that civil servants competency remains relevant in accordance with organizational needs and changes in the strategic environment. Integrated learning is an obligation to be implemented by every government institution, one of which is through developing competencies that are integrated with work. Effective integration of learning in the environment and civil servants work processes is a challenge for government agencies, especially in the context of learning for public policy. Efforts to continue to transform the development of state civil servants competency in amending Law Number 20 of 2023 concerning state civil servants, replacing Law Number 5 of 2014, are a positive effort and commitment from the Government in the development and learning of state civil servants. The transformation of performance management and competency development is also reflected in various regulations and other state civil servants management policies.

Ministry of Environment and Forestry (KLHK) c.q. Center of Education and Training For Environment and Forestry Human Resources has developed Learning Management Systems (LMS) as a learning vehicle for all ASN and other stakeholders related to environmental and forestry development programs/activities to improve the performance of the Ministry of Environment and Forestry. The learning facilities at the KLHK are deemed sufficient, both in the form of policies and hardware, to develop the competency of KLHK state civil servants in order to improve the performance of the KLHK. There is still a need to build an attitude and culture of learning and innovation (learning and innovation culture) in carrying out the duties and roles of KLHK state civil servants. Innovation in carrying out state civil servants duties is intended so that state civil servants can work effectively and efficiently.

Keywords: *learning culture, innovation, smart civil servants, competence development, professionalism, performance civil servants.*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam visi pembangunan Republik Indonesia yang merupakan rencana dan harapan bangsa Indonesia, adalah Negara Republik Indonesia yang maju, mandiri, adil dan makmur atau "Indonesia Emas Tahun 2045". Untuk mewujudkan visi pembangunan R.I. jangka panjang tersebut telah dilakukan berbagai pembangunan nasional. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil maupun pegawai pemerintah lainnya berperan sebagai aparatur Negara atau peralatan Negara merupakan ujung tombak atau motor utama penggerak pembangunan nasional. Oleh karenanya aparatur Negara harus memiliki performance yang handal, yaitu antara lain memiliki sikap mental serta kemampuan/kompetensi yang memadai sesuai dengan tuntutan pembangunan secara nasional maupun global. Untuk mewujudkan Republik Indonesia

yang mandiri, maju, adil dan makmur harus memiliki pemerintahan yang berkelas dunia (*World Class Government*), yaitu pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah yang modern atau *smart government*. Dengan demikian perlu didukung ASN sebagai aparatur Negara yang “*smart*” (*Smart ASN*). Untuk mewujudkan hal tersebut, para aparatur Negara juga harus smart Aparatur Negara. *Smart ASN* memiliki karakteristik tertentu.

Smart ASN sebagai *human capital* mempunyai arti keunggulan kompetitif ekonomi berbasis sumberdaya alam, sumberdaya manusia berkualitas dan berkemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu hal yang menonjol dari karakteristik Smart ASN pada era milenial ini adalah penguasaan teknologi informasi atau literasi digital. Literasi digital merupakan kemampuan untuk memahami, mengevaluasi dan mengintegrasikan ke dalam berbagai format (*multiple formats*) dalam bentuk digital.

Salah satu hal yang sangat penting untuk membentuk *smart ASN* adalah memiliki profesionalisme dan kompetensi yang handal sesuai bidang tugasnya.

Secara kebijakan nasional untuk mendukung terbentuknya *smart ASN* sudah ada berbagai peraturan, baik melalui undang-undang tentang ASN, peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB), peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan beberapa peraturan dari pemerintah daerah. Namun dalam implementasinya belum optimal. Hal lainnya yang penting yaitu bagaimana menumbuhkan budaya belajar dan budaya berinovasi dalam melaksanakan peran dan tugas ASN yang handal, guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Dalam Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, ditekankan bahwa pengelolaan kinerja ASN dilakukan melalui mekanisme kerja yang kolaboratif dan fleksibel, berorientasi pada hasil dan perilaku kerja ASN, serta pemenuhan ekspektasi pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi yang antara lain dilakukan melalui dialog kinerja yang intensif. Pengembangan kompetensi pegawai juga terus didorong agar kompetensi pegawai tetap relevan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan strategis. Pembelajaran terintegrasi menjadi sebuah kewajiban untuk diimplementasikan oleh setiap Lembaga Pemerintah, salah satunya melalui pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan pekerjaan.

Pengembangan kompetensi paling kurang 20 (dua puluh) jam pembelajaran dalam 1 (satu) tahun sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS merupakan salah satu upaya pemerintah agar PNS gemar belajar atau membudayakan belajar. Mengacu kepada Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan PNS, salah satu bagian dari program transformasi pengembangan kompetensi adalah perubahan paradigma pendidikan dan pelatihan (diklat) menjadi pengembangan kompetensi (bangkom), dengan perluasan jenis kegiatan pelatihan, tidak hanya pelatihan di kelas secara klasikal, tetapi juga dikembangkan pelatihan non klasikal melalui berbagai metode pembelajaran.

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) c.q. Pusat Diklat Sumber Daya Manusia Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Pusat Diklat SDM LHK) sudah mengembangkan *Learning Management Systems* (LMS) sebagai wahana pembelajaran bagi semua ASN dan stakeholder lainnya yang berkaitan dengan program/kegiatan pembangunan lingkungan hidup dan kehutanan dalam rangka meningkatkan kinerja KLHK. Dengan demikian wahana pembelajaran di KLHK sudah dirasa cukup baik berupa kebijakan maupun perangkat kerasnya untuk mengembangkan kompetensi ASN KLHK guna meningkatkan kinerja KLHK. Namun demikian masih diperlukan bagaimana membangun sikap dan budaya belajar serta berinovasi (*learning and innovation culture*) dalam melaksanakan tugas dan peran ASN KLHK. Inovasi dalam pelaksanaan tugas ASN dimaksudkan agar para ASN dapat bekerja secara efektif dan efisien. Perlu menumbuhkan kembangkan rasa keingintahuan seseorang terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi dengan selalu bertanya “mengapa begini, mengapa begitu” kepada diri sendiri maupun belajar dengan pihak lain. Tulisan ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana membangun *learning and innovation culture* khususnya bagi ASN di KLHK, serta upaya-upaya apa yang perlu ditempuh dan *reward and punishment* yang perlu diterapkan terhadap ASN yang melakukan kegiatan pengembangan kompetensi dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN guna meningkatkan kinerja KLHK.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya berbagai pertanyaan yang timbul antara lain bagaimana membangun *learning and innovation culture* bagi ASN di KLHK; upaya-upaya apa yang perlu ditempuh dan *reward and punishment* yang perlu diterapkan terhadap ASN yang melakukan kegiatan pengembangan kompetensi dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN guna meningkatkan kinerja KLHK. Masalah lainnya adalah bagaimana cara meningkatkan kualitas dan mengembangkan LMS KLHK/Pusat Diklat SDM LHK sehingga dapat benar-benar bermanfaat dalam mengembangkan kompetensi ASN KLHK.

C. Tujuan dan Manfaat

Tujuan tulisan ini adalah untuk memberikan informasi tentang bagaimana membangun budaya belajar dan berinovasi (*learning and innovation culture*) pelaksanaan tugas dan peran sebagai ASN KLHK sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien.

II. METODA

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metoda studi kepustakaan dan pengamatan serta gagasan penulis, kemudian dibangun analisis dan sintesis dari berbagai data dan informasi yang didapat. Berdasarkan analisis data dan informasi tentang pembangunan budaya belajar dan berinovasi bagi ASN KLHK dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN sekaligus dapat meningkatkan kinerja KLHK, maka disusunlah karya tulis ilmiah ini.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengembangan Kompetensi Pegawai

Untuk mewujudkan Republik Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur harus memiliki pemerintahan yang berkelas dunia (*World Class Government*), yaitu pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah yang modern atau *smart government*. Dengan demikian perlu didukung ASN sebagai aparatur Negara yang “*smart*” (*Smart ASN*). Untuk mewujudkan hal tersebut, para aparatur Negara juga harus *smart Aparatur Negara*. Beberapa ciri atau karakteristik *smart ASN* adalah (disadur Surat Edaran Menteri PAN RB No. 20 Tahun 2021) adalah:

1. Memiliki integritas yang tinggi;
2. Memiliki Nasionalisme, wawasan kebangsaan maupun wawasan nusantara yang memadai;
3. Memiliki profesionalisme dan kompetensi yang handal sesuai bidang tugasnya;
4. Memiliki wawasan global yang cukup;
5. Menguasai Teknologi Informasi dan bahasa asing yang baik;
6. Memiliki hospitality yang baik sehingga dapat melayani masyarakat dengan ramah dan menyenangkan;
7. Mampu memiliki networking yang baik untuk membangun sinergitas guna mencapai visi pembangunan nasional maupun visi pembangunan KLHK;
8. Memiliki jiwa entrepreneurship.

Smart ASN sebagai *human capital* mempunyai arti keunggulan kompetitif ekonomi berbasis sumberdaya alam, sumberdaya manusia berkualitas dan berkemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu hal yang menonjol dari karakteristik *Smart ASN* pada era milenial ini adalah penguasaan teknologi informasi atau literasi digital. Literasi digital merupakan kemampuan untuk memahami, mengevaluasi dan mengintegrasikan ke dalam berbagai format (*multiple formats*) dalam bentuk digital.

Salah satu hal yang sangat penting untuk membentuk *smart ASN* adalah memiliki profesionalisme dan kompetensi yang handal sesuai bidang tugasnya.

Dalam Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, ditekankan bahwa pengelolaan kinerja ASN dilakukan melalui mekanisme kerja yang kolaboratif dan fleksibel, berorientasi pada hasil dan perilaku kerja ASN, serta pemenuhan ekspektasi pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi yang antara lain dilakukan melalui dialog kinerja yang intensif. Pengembangan kompetensi pegawai juga terus didorong agar kompetensi pegawai tetap relevan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan strategis. Pembelajaran terintegrasi menjadi sebuah kewajiban untuk diimplementasikan oleh setiap Lembaga Pemerintah, salah satunya melalui pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan pekerjaan. Integrasi pembelajaran yang efektif dalam lingkungan dan proses kerja pegawai menjadi sebuah tantangan bagi Instansi Pemerintah, khususnya dalam konteks pembelajaran untuk kebijakan publik (Dunlop, 2018). Upaya untuk terus melakukan transformasi pengembangan kompetensi ASN dalam perubahan UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang

ASN, menggantikan UU Nomor 5 Tahun 2014 menjadi sebuah upaya positif dan komitmen Pemerintah dalam pengembangan dan pembelajaran pegawai ASN. Transformasi pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi juga tercermin dari berbagai peraturan maupun kebijakan manajemen ASN lainnya. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, ditekankan bahwa setiap ASN harus terus meningkatkan kinerja melalui pemenuhan ekspektasi kinerja organisasi atas pegawai yang diwakili dengan ekspektasi atasan dan/atau pimpinan. Sedangkan transformasi pengembangan kompetensi sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 dilakukan melalui pembelajaran terintegrasi dengan strategi Corporate University. Dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 ditekankan bahwa pembelajaran terintegrasi dilakukan melalui integrasi pengembangan kompetensi dengan pekerjaan, juga harus mengintegrasikan berbagai komponen organisasi dan manajemen ASN lainnya, internal maupun eksternal organisasi. Sebelumnya, telah diwajibkan kepada setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi paling kurang 20 (dua puluh) jam pembelajaran dalam 1 (satu) tahun sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. PNS dalam hal ini adalah bagian dari ASN selain Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Mengacu kepada Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan PNS, salah satu bagian dari program transformasi pengembangan kompetensi adalah perubahan paradigma pendidikan dan pelatihan (diklat) menjadi pengembangan kompetensi, dengan perluasan jenis kegiatan pelatihan, tidak hanya pelatihan di kelas secara klasikal, tetapi juga dikembangkan pelatihan non klasikal melalui berbagai metode pembelajaran. Transformasi pengembangan kompetensi memberikan kesempatan yang lebih luas kepada setiap ASN untuk melakukan pengembangan kompetensi melalui berbagai kegiatan pengembangan kompetensi, tidak terbatas pada pelatihan klasikal di kelas. Dalam transformasi manajemen kinerja, setiap ASN dituntut untuk berkinerja sesuai target kinerja dan ekspektasi organisasi yang telah ditetapkan. Sebagai akibat dari tuntutan kinerja tersebut, pegawai sering kali menyampaikan bahwa tidak memiliki waktu yang cukup untuk mengikuti pelatihan diakibatkan beban kerja yang tinggi, serta tuntutan untuk memenuhi target kinerja. Pada riset global yang dilakukan pada tahun 2014 menunjukkan bahwa 2 dari 3 pegawai menyatakan tidak memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, rata-rata pegawai hanya memiliki 1% waktu dalam satu minggu, atau sekitar 24 menit untuk dapat fokus terhadap pembelajaran dan pengembangan kompetensi formal. Pegawai lebih banyak melakukan pembelajaran dengan memanfaatkan mesin pencari (search engine) melalui internet, atau pembelajaran daring (Tauber & Wang-Audia, 2014). Dalam riset lainnya yang dilakukan oleh Bersin, diketahui 75% pegawai mengalami stress kerja dan menghadapi hambatan untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran agar tetap fit dengan kebutuhan kompetensi terkini (Skoglof, 2022).

Dengan beban kerja yang tinggi, seringkali untuk mengikuti program pengembangan kompetensi tidak menjadi hal yang mendesak untuk segera dilakukan, meskipun tetap dianggap penting (*important but not urgent*). Kebutuhan untuk memenuhi target kinerja dianggap lebih mendesak untuk dilakukan, setidaknya untuk jangka pendek, dan mengabaikan kebutuhan pengembangan kompetensi meskipun berpotensi untuk merugikan organisasi untuk jangka panjang. Di sisi lain, untuk melaksanakan pekerjaan, mewujudkan target kinerja, pegawai membutuhkan kompetensi baru yang lebih teknis dengan *expertise* yang lebih spesifik mengingat perkembangan dunia dalam landscape bisnis dan pemerintah yang terus berubah, seiring perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan (Bersin et al., 2023).

Nilai dasar ASN dijabarkan dalam kode etik dan kode perilaku ASN. Antara lain kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, meliputi: 1. meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah; 2. membantu orang lain belajar; dan 3. melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik; adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan, meliputi: 1. cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan; 2. terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan 3. bertindak proaktif.

Untuk meningkatkan kompetensi ASN selain menyediakan wahana pembelajaran, juga perlu didorong secara terus menerus untuk selalu memiliki keinginan belajar baik secara formal maupun non formal. Hal ini dilakukan dalam rangka membentuk budaya belajar. Para ASN dalam melaksanakan tugasnya juga distimulasi dan didorong untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi atau temuan-temuan baru terutama dalam cara melaksanakan tugasnya. Inovasi ini dilakukan dalam pelaksanaan tugas sebagai pelayan public secara prima, yaitu pelayanan yang lebih mudah, lebih cepat dan lebih murah. Harapan untuk tahap selanjutnya adalah adalah meningkatnya kinerja organisasi.

B. Pembangunan *Learning and Innovation Culture* Bagi ASN

Berbagai perkembangan dalam dunia pembelajaran dan pengembangan kompetensi tersebut juga direspon oleh Pemerintah Indonesia dalam pendayagunaan Aparatur Negara melalui penerbitan UU Nomor 20 Tahun (2023) tentang ASN yang menekankan pembelajaran terintegrasi di tempat kerja dalam program pengembangan kompetensi ASN. Pembelajaran terintegrasi di tempat kerja, selain bermanfaat dalam peningkatan kompetensi pegawai, juga meningkatkan pemanfaatan kompetensi dan skill pegawai dalam pekerjaan sehingga berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas pegawai (Mateos Romero & Salinas-Jiménez, 2018; Mustofa & Prasetyo, 2020). Selain itu, konteks pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kompleksitas dalam lingkungan kerja dapat berdampak pada peningkatan persepsi pegawai terhadap pentingnya topik pembelajaran tertentu terhadap pekerjaan, juga menunjukkan relevansi kontekstual inisiatif pembelajaran dalam pekerjaan (Baerg et al., 2021). Manfaat lainnya pembelajaran yang terintegrasi di tempat kerja, seperti

pembelajaran informal, pembuatan dan pelaksanaan action learning, juga pembelajaran tematik, terbukti efektif untuk meningkatkan kompetensi serta produktivitas kerja pegawai (Kusuma & Purba, 2021; Nurhayati, 2022; Widawati, 2021). Dunia pembelajaran pegawai telah berkembang signifikan dengan berbagai inovasi di bidang teknologi dan pendekatan dalam pembelajaran. Hampir setiap tahun berkembang pendekatan dan metode baru pembelajaran, salah satunya adalah pendekatan pembelajaran dan pengembangan kompetensi dengan konsep *learning in the flow of work* yang mulai banyak digunakan pada tahun 2022 (Bersin, 2022). Teknologi pembelajaran melalui *Learning Management System (LMS)* telah berkembang menjadi *Learning Experimental Platform (LXP)*, serta berbagai teknologi lainnya (Wilson & Hiipakka, 2019). Kebutuhan penguasaan kompetensi baru yang relevan dengan perubahan dan perkembangan dunia juga telah berpengaruh terhadap kebutuhan jam pembelajaran pegawai. Dalam diskusi yang dilakukan Association of Talent Development, World Economic Forum disampaikan kebutuhan rata-rata pembelajaran pegawai telah berkembang dari 30 jam pembelajaran per tahun menjadi 100 jam pembelajaran per tahun (Skoglof, 2022). Kebutuhan pembelajaran tersebut untuk memenuhi kebutuhan kompetensi atau skill baru organisasi (pwc, 2023). Dalam sebuah survei yang dilakukan terhadap pekerja di Asia Pasific, diketahui bahwa pembelajaran dan pengembangan kompetensi menjadi isu utama yang mempengaruhi praktik manajemen SDM organisasi.

Kegiatan dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi saat ini menjadi penting untuk memberikan pengalaman bagi pegawai, memastikan pegawai memiliki kompetensi krusial di masa depan, membantu organisasi untuk mampu bertumbuh dan terus berkinerja. Dengan berbagai perubahan yang terjadi, pembelajaran pegawai menjadi hal yang kritis dalam menyiapkan SDM organisasi di masa depan, sekaligus solusi atas krisis talenta saat ini (Bersin, 2022). Pembelajaran tidak hanya dilakukan secara formal dan terstruktur dengan jadwal pelaksanaan kegiatan yang jelas, tetapi berkembang menyesuaikan dengan kompleksitas dan tidak menentunya dunia kerja, dengan tingkat adaptability dan agility yang tinggi. Pembelajaran pegawai yang hanya dilakukan secara formal, terstruktur dengan jadwal yang kaku akan berbahaya bagi kelangsungan hidup organisasi saat ini dan di masa depan (Tupper & Ellis, 2023).

Dalam konteks organisasi pemerintah di Indonesia, kompetensi dan motivasi pegawai, khususnya Pejabat Fungsional, menjadi isu utama yang masih bermasalah (Lembaga Administrasi Negara, 2018). Kompetensi Pejabat Fungsional yang belum sepenuhnya sesuai dengan syarat dan kebutuhan menjadi problem yang harus segera di selesaikan. Sedangkan dari laporan yang dikeluarkan oleh Asian Development Bank (2021), disampaikan bahwa keterampilan dan kompetensi PNS di Indonesia secara umum dinyatakan masih rendah, atau belum sesuai dengan ekspektasi jika dibandingkan dengan level pendidikan yang dimiliki PNS. Indeks profesionalisme PNS juga berada pada level yang rendah. Kondisi tersebut diperparah dengan program rekrutmen dan

pengembangan pegawai yang tidak sejalan, utamanya bila dibandingkan dengan kebutuhan SDM pada organisasi pemerintah di masa depan.

Berbagai kondisi ASN maupun PNS di Indonesia tersebut membutuhkan terobosan solusi kebijakan, khususnya dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi ASN. Meskipun Pemerintah telah mewajibkan setiap PNS untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi minimal 20 (dua puluh) Jam Pembelajaran (JP) per tahun, tetapi hal tersebut belum menjadi jaminan keberhasilan pengembangan kompetensi dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Pemerintah Indonesia sejak tahun 2020 mendorong kepada setiap Instansi Pemerintah untuk mengembangkan dan melaksanakan Pembelajaran terintegrasi melalui Corporate University sebagaimana diamanahkan dalam PP Nomor 17 Tahun 2020. Strategi Corporate University harus dipastikan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Integrasi antara strategi organisasi dengan strategi pengembangan kompetensi dalam model Corporate University harus benar-benar dipastikan berjalan, selain program untuk memastikan semua ASN di seluruh wilayah Indonesia memiliki kesempatan melakukan pengembangan kompetensi. Penekanan pembelajaran dengan konsep 10:20:70 dalam Corporate University pada Instansi Pemerintah, bahwa 70% pembelajaran dilaksanakan di tempat kerja melalui praktik langsung dengan pendampingan coach maupun mentor menjadi penting untuk dilakukan. Pembelajaran terintegrasi di tempat kerja tersebut merupakan faktor utama keberhasilan pembelajaran model Corporate University (Sudewo, 2022).

Sebagai upaya memastikan pembangunan terus dilakukan dan berkelanjutan, upaya peningkatan kualitas, kapasitas, kapabilitas, dan kompetensi aparatur negara melalui pembelajaran ASN harus tetap dilakukan. Dalam rangka memastikan setiap ASN berkembang kompetensi, kapasitas, juga kapabilitasnya untuk mengawal agenda pembangunan, Negara yang diwakili oleh Instansi Pemerintah harus memfasilitasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai ASN. Optimalisasi teknologi dalam pengembangan kompetensi, selaras dengan perkembangan trend pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai di dunia harus diadaptasi dan diadopsi dalam pengembangan kompetensi ASN. Pembelajaran tidak hanya dilaksanakan secara klasikal di dalam kelas, tetapi juga dilakukan di tempat kerja pegawai, terintegrasi dengan pelaksanaan pekerjaan pegawai dan mendukung pekerjaan pegawai sesuai dengan strategi Corporate University. Konsep pembelajaran dalam Corporate University dalam manajemen pengembangan kompetensi ASN perlu terus dikembangkan dan disesuaikan dengan perkembangan dunia pembelajaran, termasuk diintegrasikan dengan pembelajaran melalui konsep *learning in the flow of work* sebagai salah satu pendekatan baru dalam pembelajaran pegawai (Bersin, 2018).

Untuk mewujudkan budaya belajar dan inovasi (*learning and innovation culture*) perlu dilakukan upaya-upaya dan strategi implementasi yang akan ditempuh. Upaya yang pertama dan paling penting adalah adanya komitmen pimpinan dan semua ASN KLHK untuk mewujudkan budaya belajar dan inovasi. Perlu ada pembinaan dan

pengembangan ASN untuk selalu gemar belajar secara terus-menerus sehingga menjadi budaya belajar. Setiap ASN juga harus memahami proses atau prosedur kerja dan berupaya untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisien kerja. Hal lainnya yang diperlukan untuk mewujudkan budaya belajar dan inovasi adalah tersedianya sarana dan prasarana wahana untuk pembelajaran. Selain itu perlu adanya penyediaan dana dan insentif bagi ASN yang senantiasa membudayakan belajar dan selalu mencari cara-cara baru dalam bekerja (inovasi) sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, baik untuk peningkatan kinerja individu maupun peningkatan kinerja organisasi.

C. Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi

Sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, bentuk Pengembangan Kompetensi terdiri atas: a. pendidikan; dan/atau b. pelatihan.

Bentuk Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS dalam bentuk pendidikan dilaksanakan untuk memenuhi rencana strategis instansi, kebutuhan Standar Kompetensi Jabatan dan pengembangan karier. Pendidikan dilakukan melalui mekanisme tugas belajar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bentuk Pengembangan Kompetensi berbentuk pelatihan terdiri atas: a. pelatihan klasikal; dan b. pelatihan nonklasikal.

Bentuk Pengembangan Kompetensi pelatihan klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Bentuk Pengembangan Kompetensi dilakukan paling sedikit melalui jalur:

- a. pelatihan struktural kepemimpinan;
- b. pelatihan manajerial;
- c. pelatihan teknis;
- d. pelatihan fungsional;
- e. pelatihan sosial kultural;
- f. seminar/konferensi/sarasehan;
- g. workshop atau lokakarya;
- h. kursus;
- i. penataran;
- j. bimbingan teknis;
- k. sosialisasi; dan/atau
- l. jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Bentuk Pengembangan Kompetensi pelatihan non klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di

luar kelas. Bentuk Pengembangan Kompetensi non klasikal dilakukan paling sedikit melalui jalur:

- a. coaching;
- b. mentoring;
- c. e-learning;
- d. pelatihan jarak jauh;
- e. detasering (secondment);
- f. pembelajaran alam terbuka (outbond);
- g. patok banding (benchmarking);
- h. pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah;
- i. belajar mandiri (self development);
- j. komunitas belajar (community of practices);
- k. bimbingan di tempat kerja;
- l. magang/praktik kerja; dan
- m. jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

Bentuk dan jalur Pengembangan Kompetensi beserta konversi jam pelatihan tercantum dalam lampiran peraturan Kepala LAN tersebut.

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS dalam bentuk pelatihan non klasikal dapat dilaksanakan secara:

- a. mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di Instansi Pemerintah yang terakreditasi;
- b. bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan; atau
- c. bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi.

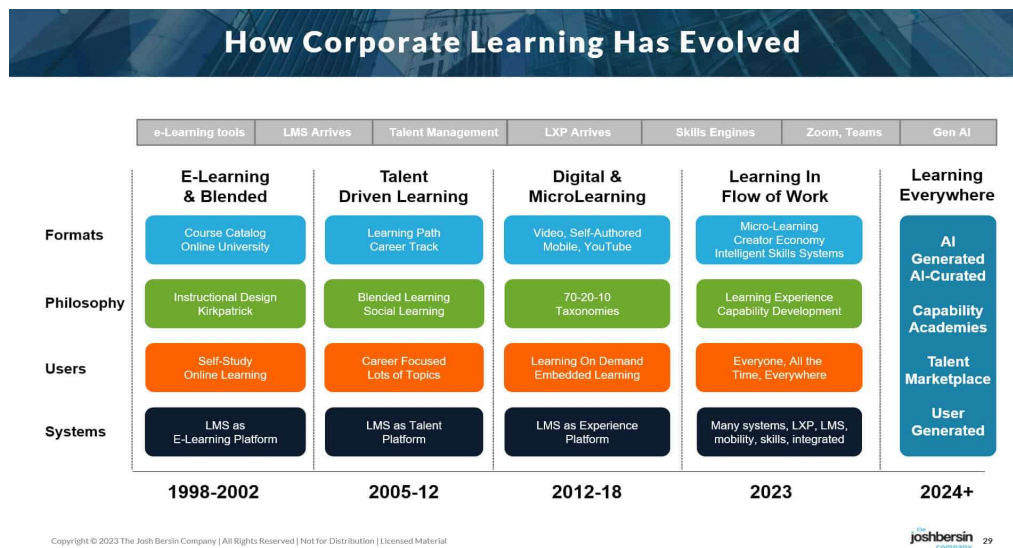
Perkembangan metode pembelajaran organisasi dari tahun ke tahun mengalami perubahan, terutama karena pengaruh perkembangan teknologi informasi yang pesat, juga karena adanya perubahan pola pikir dari generasi ke generasi.

Kemajuan teknologi terutama teknologi informasi akan merubah pola pikir suatu generasi. Tiap generasi memiliki ciri-ciri tersendiri dalam hal sebagai pembelajar atau peserta pelatihan. Demikian pula generasi milenial memiliki pola pikir yang berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya. Generasi milenial pada umumnya menginginkan segala sesuatu diperoleh dengan hasil atau dampak yang cepat.

Kemajuan pesat dalam ekonomi, teknologi, dan sosial masyarakat yang terjadi selama abad terakhir, turut mendorong dilakukannya perubahan pada sistem pendidikan dan pelatihan terutama terkait metode pelatihan, media dan alat bantu pelatihan. Pemikiran kritis, kolaborasi, inovasi, teknologi informasi dan komunikasi, literasi digital, dan kemampuan beradaptasi adalah beberapa keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan dan masyarakat dalam melaksanakan kegiatan/tugas/pekerjaan maupun dalam kehidupan sehari-hari saat ini dan di masa depan.

Pelatihan bagi generasi milenial tentu saja harus mengikuti perkembangan jaman. Generasi *baby boomer* (mereka yang lahir antara tahun 1946 hingga 1964), senang dengan pelatihan konvensional. Lembaga pelatihan dan pengajar menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pelatihan seperti tujuan pembelajaran, metoda (kebanyakan metoda ceramah dan Tanya jawab), media pembelajaran/alat bantu (pada umumnya kurang inovatif), skenario pembelajaran dan lain-lain. Peserta pelatihan tinggal mengikuti program yang telah disiapkan. Generasi ini sedikit sekali menyukai pelatihan partisipatif, peserta pelatihan lebih pasif dalam proses pembelajaran (*trainer centered*).

Generasi berikutnya yakni generasi X (generasi yang lahir antara tahun 1965 sampai 1980), generasi Y (generasi yang lahir antara tahun 1981 sampai 1996) dan generasi Z atau generasi milenial (generasi yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012) lebih senang dengan pelatihan partisipatif, interaktif, dalam suasana bebas dan menyenangkan dan belajar mandiri/merdeka. Peserta pelatihan lebih aktif dalam proses pembelajaran. Peserta pelatihan dapat dilibatkan dalam proses perencanaan dan persiapan pelatihan maupun evaluasi pelatihan.



Sumber : Josh Bersin Company, 2023

Dalam Gambar 1 dapat dilihat perubahan perkembangan metode pembelajaran organisasi global dari tahun ke tahun. *Learning in flow of work* menjadi pendekatan yang mulai banyak diadopsi pada tahun 2022, dengan filosofi pengalaman pembelajaran dan format pembelajaran melalui microlearning, creator economy, juga intelligent skills systems (Bersin, 2022). Perubahan dan perkembangan metode pembelajaran menuntut setiap organisasi terus melakukan transformasi dan beradaptasi dalam proses pembelajaran organisasi, tidak terkecuali pada organisasi pemerintah.

Proses transformasi dan adaptasi tersebut perlu didukung dengan kemampuan learning agility yang baik, khususnya bagi widyaiswara sebagai aktor dan motor penggerak utama pembelajaran pegawai pada organisasi pemerintah. Kenyataannya saat ini kemampuan learning agility widyaiswara merupakan aspek dengan nilai terendah dibanding aspek lainnya (Suseno, 2023). Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri dalam mengimplementasikan berbagai pendekatan dan konsep baru dalam pembelajaran ASN, termasuk pembelajaran melalui pendekatan *learning in the flow of work* dengan mengedepankan pengalaman pembelajaran pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Organisasi yang berfokus pada peningkatan kompetensi organisasi melalui pemberian pengalaman pembelajaran bagi pegawainya biasanya mengembangkan konten dan materi pembelajaran yang relevan dan menarik, menyentuh pengalaman pribadi pegawai, dan tersedia dengan kemudahan akses apabila pegawai membutuhkan (Wilson & Hiipakka, 2019). Terobosan dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai ASN dibutuhkan untuk menjamin setiap ASN memiliki kompetensi yang dibutuhkan organisasi, selaras dengan kebutuhan kompetensi organisasi sebagai akibat dari perubahan landscape dunia dan perkembangan teknologi. Pembelajaran pegawai harus diintegrasikan dengan pekerjaan sehari-hari pegawai (Skoglof, 2022). Tantangannya adalah kebutuhan pembelajaran pegawai hampir dapat dipastikan tidak dapat terpenuhi oleh lembaga pendidikan dan pelatihan yang ada melalui pembelajaran klasikal di kelas (Saydam, 2006). Di sisi lain, penguatan kapasitas dan kapabilitas pemerintah melalui pengembangan kompetensi pegawai pemerintahan menjadi faktor kritis untuk mendapatkan perhatian, mendorong peningkatan kinerja pemerintah untuk mengurangi angka kemiskinan dan mewujudkan millenium development goal, khususnya bagi Negara kelompok pendapatan menengah ke bawah (Blindenbacher & Nashat, 2010). Untuk dapat terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan pendekatan dalam pembelajaran pegawai, salah satu Instansi Pemerintah yang mengembangkan pendekatan pembelajaran *learning in the low of work*.

Tinjauan Teori Konsep learning in the flow of work semakin dikenal semenjak Josh Bersin memperkenalkan konsep tersebut sebagai pendekatan dalam pembelajaran, dengan ide dasar bahwa pegawai dapat belajar dan mengembangkan kompetensi dengan tetap melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, pegawai dapat mengakses pengetahuan yang benar kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan, khususnya pengetahuan, informasi, dan kompetensi yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan dan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan tanpa harus mengganggu proses pekerjaan (Bersin, 2022). Learning in the flow of work sebelumnya pernah dibahas oleh Catherine Lombardozzi (2016) dalam tulisan jurnalnya, disampaikan kembali oleh Josh Bersin (2018) dan lembaga Deloitte Consulting (2019) dalam salah satu artikel yang pernah dirilis. *Learning in the flow of work* merupakan konsep pembelajaran pegawai yang dilakukan selaras dan terintegrasi dalam alur pekerjaan pegawai, dilakukan melalui integrasi sistem kerja dengan sistem pembelajaran,

termasuk integrasi antar komponen dalam pekerjaan dan dilakukan dengan berbagai pendekatan dan teknologi pembelajaran (Bersin, 2018). *Learning in the flow of work* merupakan kegiatan pembelajaran yang dilakukan sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari pegawai (Tupper & Ellis, 2023). *Learning in the flow of work* berkembang seiring perkembangan teknologi internet yang memungkinkan pegawai memperoleh informasi, data, maupun materi pembelajaran terkait dengan bidang pekerjaan yang dilakukan, kapanpun dan dimanapun. Perkembangan internet mendorong setiap pegawai untuk melakukan pembelajaran mandiri. Melalui *learning in flow of work*, pegawai dapat belajar kapanpun dan dimanapun, dengan mengoptimalkan lebih dari satu teknologi pembelajaran, juga pembelajaran bersama tim kerja, atasan, maupun kolega (Bersin, 2022). Dalam konsep pembelajaran ini, peran fasilitator pembelajaran lebih banyak sebagai kurator informasi bagi para pegawai, memastikan pegawai mendapatkan informasi dan materi pembelajaran yang benar. Peran sebagai kurator informasi dilakukan melalui pemberian feedback langsung di tempat kerja, sekaligus sebagai bentuk pembinaan kinerja pegawai. Peran atasan pegawai sebagai seorang yang telah memiliki pengalaman kerja menjadi krusial dalam memberikan feedback sekaligus memfasilitasi *learning in the flow of work* oleh pegawai (Lombardozi, 2016). Perkembangan *learning in the flow of work* tidak terlepas dari perubahan perilaku para pembelajar (*learner*).

Telah terjadi pergeseran yang signifikan terkait perilaku pembelajar saat ini, disebut sebagai *modern learner*. Para *modern learner* menunjukkan sikap yang kurang sabar, mudah terganggu dengan hal-hal baru, dan juga memilih untuk tidak terikat. Para *modern learner* memiliki kontrol atas pengembangan dirinya, ingin belajar sesuai dengan permintaan dan keinginan, serta banyak belajar dari lingkungan, kelompok, rekan kerja, dan juga atasan dibanding belajar dari *expertise* dalam kelas pembelajaran. Di sisi lain, beban pekerjaan pegawai yang meningkat membuat *modern learner* merasakan kewalahan menghadapinya. 2 dari 3 *modern learner* menyampaikan keluhan waktu yang tidak cukup untuk bekerja, dan hanya memiliki waktu 1% atau 24 menit dalam seminggu untuk mengikuti pembelajaran formal (Tauber & Wang-Audia, 2014).

Pembelajaran dan pengembangan kompetensi organisasi telah memasuki era baru dengan munculnya pembelajar modern (*modern learner*). *Modern learner* hadir dengan salah satu karakteristiknya adalah mengharapkan konten pembelajaran yang telah dipersonalisasi, tepat waktu, dan juga berkualitas (Nugraha, 2019). *Modern learner* rata-rata hanya memiliki waktu 1% atau 24 menit dalam satu minggu untuk melakukan pembelajaran formal, dengan sikap yang kurang sabar, mudah terganggu dengan hal-hal baru, dan juga memilih untuk tidak terikat (Tauber & Wang-Audia, 2014).

Karakter tersebut menunjukkan bahwa *modern learner* mempunyai perspektif tersendiri dalam mengikuti pembelajaran maupun memilih materi pembelajaran yang diharapkan. Selain itu, *modern learner* memiliki cara, kebiasaan, dan pendekatan tersendiri dalam melakukan pembelajaran, antara lain (Mulkeen, 2017):

Perilaku dan kebiasaan *modern learner* tersebut harus menjadi perhatian unit pengelola pengembangan kompetensi untuk mengembangkan strategi yang tepat dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai.

Pemanfaatan teknologi dan juga integrasi proses pembelajaran dengan proses dan alur kerja pegawai menjadi sebuah kebutuhan untuk dapat dioptimalkan dalam pembelajaran pegawai. Hal tersebut untuk memastikan organisasi terus belajar, adaptif dan agile, serta terus berkembang saat ini dan di masa depan. Unit pengelola pengembangan kompetensi harus bekerja lebih keras dan juga cerdas dalam menghadapi berbagai tantangan pembelajaran masa kini, memastikan setiap pegawai memiliki akses terhadap pembelajaran, dan memastikan pembelajaran yang diikuti pegawai telah mendukung pekerjaan pegawai. Di sisi lain, sedikitnya waktu pegawai untuk mengikuti pembelajaran formal menjadikan fokus dan perhatian pegawai terhadap materi pembelajaran menjadi titik krusial dan kritis dalam proses pembelajaran pegawai. Pengembangan materi maupun konten pembelajaran yang sederhana dengan tetap menyentuh materi inti sesuai kebutuhan pembelajaran organisasi menjadi hal yang penting. Untuk mendukung kebutuhan pembelajaran organisasi dengan karakteristik *modern learner* tersebut, organisasi harus menyediakan sumber-sumber pembelajaran yang dapat diakses dengan mudah oleh pegawai, kapanpun dan dimanapun. Kemudahan akses terhadap pembelajaran oleh pegawai untuk memastikan organisasi tidak kekurangan talenta utama organisasi, khususnya di masa depan. Berbagai metode dan pendekatan pembelajaran dapat diadopsi oleh organisasi sebagai strategi pengembangan kompetensi pegawai, antara lain melalui pengembangan *micro learning*, menyelaraskan kegiatan pembelajaran dan pengembangan kompetensi dengan alur pekerjaan pegawai atau lingkungan kerja, membudayakan *transferring skill* melalui pembangunan tim dengan multidisiplin keilmuan, dan *peer to peer learning* melalui pembelajaran dari rekan kerja maupun atasan pegawai (mercer, 2023; Mulkeen, 2017). Selain itu, penggunaan berbagai media dan tools pembelajaran secara kolaboratif, seperti optimalisasi media sosial, dapat meningkatkan pembelajaran di tempat kerja dan implementasi strategi manajemen pengetahuan (*knowledge management*) organisasi, sehingga meningkatkan dukungan pengembangan organisasi untuk mencapai tingkat dan kapasitas tertinggi organisasi (Thomas & Akdere, 2013). Berbagai pendekatan pembelajaran tersebut dapat dilaksanakan dan diintegrasikan dalam konsep pendekatan pembelajaran dan pengembangan kompetensi *learning in the flow of work*, atau pembelajaran yang terintegrasi dalam alur kerja pegawai. *Learning in the flow of work* akan terimplementasi dengan baik, setidaknya apabila didukung dengan kebijakan dan ekosistem pembelajaran yang baik. *Learning in the flow of work* melalui pembelajaran terintegrasi dengan alur kerja pegawai di tempat kerja menjadi pendekatan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Penerapan e-learning, shadow learning, *micro learning*, dan *social learning* membantu pegawai beradaptasi di tempat kerja (Muzam et al., 2023). Pembelajaran yang terintegrasi dalam proses kerja sehari-hari

pegawai memungkinkan pegawai memperoleh kompetensi dan pengetahuan baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan (Lloyd, 2002). Selain itu, dari riset yang dilakukan oleh Lagrosen (2014) menunjukkan bahwa terdapat korelasi secara statistik antara pembelajaran terintegrasi di tempat kerja dengan kesehatan pegawai dan manajemen mutu, dan juga menunjukkan dampak positif pada dimensi yang lain. Menurut Bersin (2022), setidaknya terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mendorong *learning in the flow of work* mampu memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Dukungan penuh dari organisasi, diwakili manajemen puncak dalam implementasi *learning in the flow of work*.
2. Pimpinan organisasi dan atasan sebagai *stakeholders* utama dalam pembelajaran organisasi dan pembelajaran pegawai.
3. Integrasi pembelajaran organisasi dengan bisnis proses internal organisasi, juga alur kerja pegawai.
4. Pembangunan pengalaman pembelajaran pegawai (*experimental learning*) melalui optimalisasi teknologi pembelajaran dan pengembangan pendekatan pembelajaran pegawai.
5. Pengembangan strategi alur pembelajaran (*the flow of learning*) yang selaras dengan alur kerja pegawai (*the flow of work*).
5. Pengembangan kemampuan analisis, berfikir kritis, dan literasi digital pegawai.
6. Pengembangan sistem dan tata kelola data pembelajaran yang baik, mendukung proses pembelajaran pegawai.
7. Pengembangan teknologi dan infrastruktur learning and development, serta integrasi berbagai learning platform yang dimiliki organisasi.

D. Upaya Untuk Membangun *Learning and Innovation Culture*

Upaya untuk membangun budaya belajar sebenarnya sudah cukup lama, mulai dari *Learning Organization* (LO), *Building Learning Commitment* (BLC) dan lain-lain. Namun sayangnya belum membawa hasil yang memuaskan, hanya segelintir orang saja yang dapat menerapkan budaya, karena banyak sebagian orang yang menganggap belajar tidak terlalu penting dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai ASN. Beberapa pelatihan atau diklat merupakan pelatihan wajib sebagai prasyarat untuk menduduki baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional atau jabatan-jabatan lainnya. Sebagai contoh pelatihan wajib yang harus diikuti ASN adalah pelatihan dasar (Latsar) bagi calon PNS, Orientasi PPPK, pelatihan kepemimpinan serta pelatihan-pelatihan dalam rangka menduduki suatu jabatan fungsional maupun pegawai-pegawai yang ditugaskan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu misalnya Bendaharawan, Pengelola Barang, Pengurusan Arsip, Asesor, Penilai, Penguji dan lain-lain. Pelatihan-pelatihan yang selain pelatihan wajib kadang-kadang kurang diminati atau diikuti kalau ada waktu tidak sibuk dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sejalan dengan perkembangan jaman, para pegawai ASN dituntut bekerja sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN, yaitu BERAKHLAK, yang merupakan kependekan dari

berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Apalagi dalam rangka mewujudkan Indonesia Emas 2045 atau Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang mandiri, maju, adil dan makmur harus memiliki pemerintahan yang berkelas dunia (*World Class Government*). Dengan demikian perlu didukung ASN sebagai aparatur Negara yang “*smart*” (*Smart ASN*).

Upaya-upaya yang diperlukan dan strategi implementasi yang perlu ditempuh untuk mewujudkan smart ASN, antara lain:

1. Adanya komitmen dan kebijakan pimpinan KLHK yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan SDM/ASN KLHK guna mewujudkan smart ASN;
2. Pelatihan pembentukan karakter ASN untuk mewujudkan smart ASN guna mendukung *world class government*, antara lain melalui pelatihan dasar CPNS dan Orientasi PPPK;
3. Pembinaan dan pengembangan ASN untuk meningkatkan kapasitas, profesionalisme dan kompetensi guna melaksanakan tugas dengan handal melalui berbagai kegiatan pengembangan kompetensi;
4. Penyediaan insentif dan dana penyelenggaraan pemerintahan yang cukup untuk menciptakan *world class bureaucracy* atau *performance base bureaucracy*;
5. Penyediaan sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pembangunan nasional secara umum maupun khususnya pembangunan KLHK. Penyediaan sarana dan prasarana termasuk penyediaan teknologi informasi yang handal;
6. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak dan membangun jejaring kerja baik di dalam negeri maupun luar negeri dalam rangka pengembangan SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan;
7. Meningkatkan motivasi dan semangat pengabdian ASN kepada Bangsa dan Negara melalui pembinaan pegawai.

Selain hal-hal di atas perlu adanya komitmen para pihak penyelenggara Negara (Pemerintah, Politisi, Pihak Swasta Lingkungan Hidup dan Kehutanan) untuk mewujudkan Smart Government.

IV. Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

1. Untuk mewujudkan Republik Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur harus memiliki pemerintahan yang berkelas dunia (*World Class Government*), yaitu pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah yang modern atau *smart government*. Dengan demikian perlu didukung ASN sebagai aparatur Negara yang “*smart*” (*Smart ASN*).
2. Salah satu hal yang sangat penting untuk membentuk *smart ASN* adalah memiliki profesionalisme dan kompetensi yang handal sesuai bidang tugasnya.

3. Pengembangan kompetensi pegawai juga terus didorong agar kompetensi pegawai tetap relevan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan strategis.
4. Pusat Diklat SDM LHK sudah mengembangkan *Learning Management Systems* (LMS) sebagai wahana pembelajaran bagi semua ASN dan stakeholder lainnya yang berkaitan dengan program/kegiatan pembangunan lingkungan hidup dan kehutanan untuk meningkatkan kinerja KLHK.
5. Untuk mengembangkan kompetensi ASN KLHK guna meningkatkan kinerja KLHK. Namun demikian masih diperlukan bagaimana membangun sikap dan budaya belajar serta berinovasi (*learning and innovation culture*) dalam melaksanakan tugas dan peran ASN KLHK.

B. Saran

1. Perlu komitmen dan kebijakan pimpinan KLHK pengembangan kompetensi SDM/ASN KLHK guna mewujudkan *smart ASN*.
2. Perlu penyediaan insentif dan dana yang cukup untuk membangun *learning and innovation culture* bagi ASN KLHK.
3. Perlu menumbuh kembangkan rasa keingintahuan seseorang terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi dengan selalu bertanya kepada diri sendiri maupun belajar dengan pihak lain sebagai upaya mewujudkan budaya belajar.

DAFTAR PUSTAKA

1. Asian Development Bank. (2021). A Diagnostic Study of The Civil Service in Indonesia.
2. Bersin, Josh., Enderes, K., Ioannidou, S., Mertens, J., & Nangia, N. (2023). HR Prediction for 2023. The Josh Bersin Company.
3. Bersin, Josh. (2018). A New Paradigm For Corporate Training: Learning In The Flow of Work. Joshbersin. <https://joshbersin.com/2018/06/a-newparadigm-for-corporate-training-learning-in-theflow-of-work/>
4. Bersin, Josh. (2018). Learning In The Flow of Work, a new world of learning os finally here. Deloitte Consulting LLP.
5. Bersin, Josh. (2022). Learning Technologies and Platforms 2022 and Beyond. Bersin, J. (2022b). The Definitive Guide to Corporate Learning, Growth in The Flow of Work.
6. The Josh Bersin Company. Betz, U. A. K., Betz, F., Kim, R., Monks, B., & Phillips, F. (2019). Surveying the future of science, technology and business—A 35 year perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 137–147.
7. Blindenbacher, R., & Nashat, B. (2010). The Black Box of Governmental Learning, the Learning Spiral, a concept to organize learning in Governments. The International Bank of Reconstruction and Development/The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8453-4>
8. Dunlop, C. A. (2018). Building organizational political capacity through policy learning: Communicating with citizens on health and safety in the UK. *Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice*, 265–287. https://doi.org/10.1007/978-3319-54675-9_12
9. Garrick, J. (1998). Informal Learning in The Workplace, Unmasking Human Resource Development.
10. Huda, M., Maselena, A., Teh, K. S. M., Don, A. G., Basiron, B., Jasmi, K. A., Mustari, M. I., Nasir, B. M., & Ahmad, R. (2018). Understanding Modern Learning Environment (MLE) in big data era. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (Online)*, 13(5), 71. <https://doi.org/10.3991/ijet.v13i05.8042>
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI. (2022).
12. Lembaga Administrasi Negara. (2018). Grand Design Jabatan Fungsional (T. W. W. Utomo (ed.)). Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur, Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara, Lembaga Administrasi Negara. Lembaga Administrasi Negara. (2018b).
13. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

14. Lloyd, C. (2002). Training and development deficiencies in 'high skill'sectors. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 64–81. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00064.x>
15. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
16. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
17. Sudewo, P. A. (2022). The Strategies Analysis of Corporate University in the Government Agencies in Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25(1), 69–94.
18. Sudewo, P. A., & Sulastri, B. A. (2022). Hubungan Capaian Jam Pelajaran Pengembangan Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 7(2), 150–158.
19. Suseno, S. (2023). Peran Baru Widyaaiswara di Era Pembelajaran Berbasis Digital. *Jurnal Good Governance*, 30–69.
20. Tauber, T., & Wang-Audia, W. (2014). Meet the Modern Learner: Engaging the Overwhelmed, Distracted, and Impatient Employee. *Research Bulletin, The Latest in Enterprise Learning & Talent Management*, November 26, Bersin by Deloitte.
21. Tupper, H., & Ellis, S. (2023). How to Help Your Team Learn in the Flow of Work. *Harvard Business Review*, Februari 15.
22. Undang-Undang Republik Indonesia. (2014). UndangUndang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
23. Undang-Undang Republik Indonesia. (2023). UndangUndang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
24. Wilson, M., & Hiipakka, J. (2019). *Learning in the Flow of Work Solutions: Market Primer*. Deloitte Development LLC. Zed, M. (2008). *Library Methodology*. Yayasan Obor Indonesia.