e-ISSN 2721-2440
p-ISSN 2722-7464

Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila: Analisis Tematik atas 36 Kisah Praktik Nyata ASN

Anton Suharyanto [a,1,*]

[a]Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajemen, Kementerian Keuangan, Jl Pancoran Timur II Cikoko, Jakarta
[1]coach.anton1173@gmail.com*
* *corresponding author*

ARTICLE INFO

Article history
Received:
10 September 2026
Revised:
18 November 2026
Accepted:
20 November 2026

ABSTRACT / ABSTRAK

Transformasi birokrasi menuju Indonesia Emas 2045 membutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang adaptif, kolaboratif, berintegritas, dan mampu belajar secara berkelanjutan. Namun, pengembangan kompetensi ASN masih didominasi pendidikan dan pelatihan formal, sementara pengalaman lapangan belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber pembelajaran organisasi. Penelitian ini bertujuan merumuskan model kepemimpinan pembelajaran ASN berbasis Pancasila guna membangun ekosistem pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan kualitatif digunakan melalui analisis dokumen naratif dan analisis tematik mengacu pada Braun dan Clarke. Sumber data berupa buku antologi yang memuat 36 kisah praktik nyata kepemimpinan pejabat administrator Kementerian Keuangan yang merepresentasikan pengalaman terkait integritas, kolaborasi, pelayanan publik, keberagaman, dan transformasi digital. Analisis dilakukan melalui tahapan familiarisasi data, *open coding*, kategorisasi, pengembangan tema, dan penyusunan model konseptual. Hasil penelitian mengidentifikasi enam tema utama: ***ethical leadership, inclusive leadership, collaborative leadership, adaptive leadership, learning leadership, dan digital-sustainable leadership***. Temuan menunjukkan bahwa kompetensi ASN berkembang melalui berbagi pengetahuan, *coaching, mentoring*, refleksi pengalaman, kolaborasi lintas batas, serta pemanfaatan teknologi digital. Penelitian ini menghasilkan Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila yang menempatkan nilai integritas, kemanusiaan, persatuan, musyawarah, dan keadilan sosial sebagai fondasi pembelajaran organisasi. Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah penggunaan korpus tunggal dari satu kementerian yang didominasi oleh kisah keberhasilan (*success stories*). Selain itu, model konseptual yang dihasilkan ini belum diuji secara empiris. Meskipun demikian, pengalaman kepemimpinan yang terdokumentasi berpotensi menjadi aset strategis untuk penguatan *Corporate University* ASN dan sistem manajemen pengetahuan sektor publik.

The transformation of public administration toward Indonesia Emas 2045 *requires State Civil Apparatus (*ASN*) who are adaptive, collaborative, ethical, and committed to continuous learning. However,* ASN *competency development remains heavily dominated by formal education and training programs, while workplace experiential learning has not been optimally leveraged as an organizational learning resource. This study aims to formulate a Pancasila-based civil service learning leadership model to build a sustainable learning ecosystem. Employing a qualitative approach, the study utilized documentary narrative analysis and thematic analysis based on Braun and Clarke. The primary data source was a published anthology documenting 36 real-life leadership experiences of middle-level administrators within the Ministry of Finance. These narratives capture a wide range of leadership challenges, including integrity, collaboration, public service delivery, diversity management, and digital transformation. The analysis proceeded through data familiarization, open coding, categorization, theme development, and conceptual modeling. Six core themes emerged: ethical leadership, inclusive leadership, collaborative leadership, adaptive leadership, learning leadership, and digital-sustainable leadership. The main limitation of this study is its reliance on a single corpus from one ministry, which is dominated by success stories. Furthermore, the proposed conceptual model has not yet been empirically tested. Nevertheless, documented leadership experiences have the potential to serve as strategic assets for strengthening the ASN Corporate University and public sector knowledge management systems.*

This is an open access article under the CC–BY-SA license.

Kata Kunci: Kepemimpinan pancasila, kepemimpinan pembelajaran ASN, organisasi pembelajar, analisis tematik, manajemen pengetahuan sektor publik
Keywords: *Pancasila leadership, civil service learning leadership, learning organization, thematic analysis, public sector knowledge management*

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

1. Pendahuluan

Indonesia Emas 2045 menempatkan pengembangan kualitas sumber daya manusia sebagai salah satu faktor utama keberhasilan pembangunan nasional. Dalam konteks birokrasi, ASN dituntut memiliki kompetensi yang adaptif, inovatif, kolaboratif, serta mampu merespons perubahan lingkungan strategis yang ditandai oleh perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan, kompleksitas kebijakan publik, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi sektor publik yang berhasil menghadapi perubahan umumnya memiliki karakteristik sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mendorong terjadinya pembelajaran berkelanjutan di seluruh tingkatan organisasi (Senge, 2006). Di sisi lain, teori *knowledge creation* menegaskan bahwa pengetahuan organisasi tidak hanya berasal dari pendidikan formal, tetapi juga dari pengalaman, refleksi, interaksi sosial, dan praktik kerja sehari-hari (Nonaka & Takeuchi, 2021).

Peran pengetahuan dalam organisasi publik semakin memperoleh perhatian sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Kassa dan Ning (2023) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, kepuasan masyarakat, dan inovasi kolaboratif pada sektor publik. Sementara itu, Laihonen *et al*. (2024) menegaskan bahwa pengetahuan dalam organisasi publik terbentuk melalui proses sosial yang melibatkan pengumpulan, interpretasi, dan pertukaran pengalaman untuk mendukung pengambilan keputusan dan kebijakan publik. Dalam konteks Indonesia, Wijaya *et al*. (2024) juga menyoroti pentingnya *Corporate University* sebagai sarana pengembangan kompetensi ASN yang mampu mengintegrasikan pembelajaran, teknologi digital, dan kebutuhan transformasi birokrasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai aktivitas pelatihan formal, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang menghubungkan pengalaman, pengetahuan, kolaborasi, dan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Meskipun demikian, sebagian besar praktik pengembangan kompetensi ASN masih berfokus pada pendidikan dan pelatihan formal. Pengalaman kepemimpinan yang sesungguhnya terjadi di lapangan sering kali belum terdokumentasi dan belum dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang dapat dipelajari secara luas. Akibatnya, banyak praktik baik, inovasi, dan pembelajaran strategis yang berhenti sebagai pengalaman individual.

Meski kajian *learning organization* telah mapan dikembangkan (Argote, 2022) dan tata kelola kolaboratif sektor publik telah banyak dieksplorasi (Ansell & Gash, 2008), literatur yang ada masih didominasi oleh kerangka teoretis Barat yang cenderung menitikberatkan pada efisiensi manajerial, rasionalitas teknokratis, dan mekanisme struktural formal (Mispa *et al.*, 2024). Kerangka teoretis Barat sering kali tidak memadai untuk menangkap dimensi nilai moral dan pengabdian yang menjadi fondasi birokrasi di negara berkembang seperti Indonesia. Di tengah kompleksitas sosio-kultural yang sarat dilema etik dan tuntutan integritas, kepemimpinan ASN tidak dapat semata-mata diukur dari efisiensi fungsional atau kewenangan teknokratis. Akibatnya, terjadi kekosongan (*gap*) konseptual tentang bagaimana pengalaman nyata di lapangan dapat disintesis menjadi model kepemimpinan pembelajaran yang adaptif sekaligus berakar kuat pada nilai-nilai Pancasila sebagai kompas moral birokrasi.

Berdasarkan *gap* tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) Mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam praktik kepemimpinan ASN; (2) Menganalisis keterkaitan praktik kepemimpinan tersebut dengan pembelajaran organisasi; dan (3) Merumuskan Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila dalam membangun ekosistem pembelajaran berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai kepemimpinan pembelajaran di sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan *Corporate University* dan sistem pembelajaran ASN.

2. Metodologi

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi dokumen (*documentary research*). Sumber data primer penelitian ditarik dari korpus narasi kepemimpinan yang telah terkompilasi dan diterbitkan dalam buku bunga rampai dokumentasi praktik kepemimpinan (Suharyanto, 2026).

Tabel 1. Karakteristik Korpus Data Penelitian

Parameter	Deskripsi/Spesifikasi
Sumber Korpus Data	Buku bunga rampai dokumentasi kepemimpinan ber-ISBN 978-623-191-437-8 (*Suharyanto, 2026*)
Bentuk dan Format Dokumen	Korpus teks naratif (*first-person narrative essays*) berbasis refleksi praktik kepemimpinan
Ukuran Korpus	36 esai naratif utuh (*exhaustive corpus*)
Subjek Penulis Narasi	Pejabat administrator (Eselon III) Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Cakupan Penugasan	Unit kerja vertikal dan kantor pusat lintas wilayah penugasan (termasuk unit operasional, pelayanan perbatasan, dan daerah 3T)
Unit analisis	Narasi tindakan kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, resolusi dilema moral, inovasi pelayanan, dan refleksi pembelajaran organisasi
Strategi Penarikan Sampel	*Total sampling* (*exhaustive corpus analysis*)
Pendekatan analisis	*Thematic Analysis* pendekatan refleksif hibrida (induktif-deduktif) (Braun & Clarke, 2022)

Penelitian menggunakan teknik *exhaustive corpus analysis*, yaitu menganalisis seluruh narasi 36 kisah kepemimpinan yang terdapat dalam dokumen penelitian. Dengan demikian, seluruh data yang tersedia digunakan sebagai unit analisis sehingga tidak dilakukan proses pemilihan atau pengurangan data pada tahap pengumpulan data.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik refleksif (Braun & Clarke, 2022) yang dipadukan dengan siklus kodifikasi bertingkat (*first, second*, dan *final cycle coding*). Perpaduan ini melibatkan sintesis antara pendekatan induktif (*data-driven*) yang berangkat dari rincian aksi nyata (*critical incidents*) dalam narasi—seperti penyelesaian konflik atau resolusi dilema di lapangan—dan pendekatan deduktif yang merujuk pada konsep kepemimpinan teoritis serta nilai-nilai Pancasila. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa tema-tema yang diidentifikasi tidak hanya mengabstraksi pengalaman lapangan secara objektif, tetapi juga relevan secara konseptual. Prosedur analisis dijalankan secara manual dan iteratif melalui tahapan: (1) familiarisasi data melalui pembacaan mendalam terhadap 36 narasi esai; (2) pengodean awal (*first cycle/open coding*) untuk mengidentifikasi unit tindakan dan peristiwa empiris; (3) pengelompokan kode menjadi kategori tematik (*second cycle categorization*); (4) pengembangan tema utama (*generating and defining themes*); (5) peninjauan serta validasi konsistensi tema terhadap korpus data; dan (6) sintesis konseptual (*final cycle / selective coding*) guna menyusun Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila.

Tabel 2. Alur Reduksi Data: *1st Cycle, 2nd Cycle* dan *Final Cycle*

Open Coding (Definisi Operasional)	Bab Kemunculan (*Evidence Trail*)	Kategori Tematik	Tema Utama (*Final cycle*)
Integritas, Keteladanan, Anti Gratifikasi	Bab 1, 3, 4, 5, 6, 7, 18, 32	Moralitas ASN	*Ethical Leadership*
Toleransi, Empati	Bab 2, 14, 16, 19, 20, 21, 23, 29	Inklusivitas	*Inclusive Leadership*
Kolaborasi, *Trust Building*	Bab 8, 9, 10, 11, 12, 13, 24, 25, 18, 33	Kolaborasi Organisasi	*Collaborative Leadership*
Adaptasi, Resiliensi	Bab 18, 22, 25, 27, 28, 29, 30	Adaptabilitas	*Adaptive Leadership*
Coaching, Mentoring, Sharing Knowledge	Bab 2, 8, 11, 15, 17, 27, 34	Pembelajaran Organisasi	*Learning Leadership*
Digitalisasi, Tata kelola Berkelanjutan	Bab 17, 26, 30, 32, 33, 34, 35, 36	Transformasi Berkelanjutan	*Digital-Sustainable Leadership*

Tabel 2 merangkum jejak audit (*audit trail*) analisis tematik yang dilakukan melalui tiga siklus kodifikasi bertingkat terhadap 36 esai naratif.

Pada Siklus Pertama (*First Cycle: Open Coding*), identifikasi teks secara mendalam menghasilkan 14 kode operasional yang merekam tindakan dan peristiwa faktual di lapangan, seperti penolakan benturan kepentingan (Bab 01), pertukaran data lintas instansi (Bab 09), resolusi konflik melalui dialog (Bab 23), adaptasi layanan saat krisis (Bab 30), hingga digitalisasi sistem peradilan pajak (*e-Tax Court*, Bab 33).

Pada Siklus Kedua (*Second Cycle: Categorization*), kode-kode operasional tersebut dikelompokkan berdasarkan kesamaan pola relasional ke dalam enam kategori analitis: Moralitas ASN, Inklusivitas, Kolaborasi Organisasi, Adaptabilitas, Pembelajaran Organisasi, dan Transformasi Berkelanjutan.

Pada Siklus Akhir (*Final Cycle: Selective Coding*), keenam kategori tersebut diabstraksi menjadi enam tema utama kepemimpinan pembelajaran yang bermuara pada satu kategori inti, yaitu Pengalaman Kepemimpinan ASN sebagai Sumber Pembelajaran Organisasi. Alur reduksi ini membuktikan bahwa keenam tema yang dirumuskan berakar langsung pada bukti empiris narasi kepemimpinan (*data-driven*), terhubung secara konsisten dalam matriks sebaran bab, serta dapat diverifikasi secara transparan melalui jejak audit penelitian.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis tematik terhadap 36 esai naratif kepemimpinan pejabat administrator Kementerian Keuangan menghasilkan enam tema utama. Keenam tema ini merepresentasikan spektrum kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menggerakkan ekosistem belajar di sektor publik. Matriks sintesis keenam tema beserta peran konseptualnya dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Tema Utama Hasil Analisis

Tema Utama	Definisi Operasional	Peran Konseptual dalam Ekosistem Pembelajaran
Ethical Leadership	Konsistensi penegakan integritas, keteladanan moral, dan penolakan konflik kepentingan dalam situasi dilematis	Fondasi normatif: menjamin seluruh proses belajar dan pengambilan keputusan berpijak pada nilai etika publik yang kokoh
Inclusive Leadership	Pengelolaan keberagaman latar belakang pegawai melalui empati, dialog, dan penghargaan terhadap perbedaan.	Pencipta Rasa Aman: menciptakan *psychological safety* (ruang psikologis yang aman) bagi pegawai untuk berekspresi dan belajar
Collaborative Leadership	Kemampuan membangun jejaring lintas instansi, mengatasi sekat sektoral, dan menumbuhkan rasa saling percaya (*trust-building*)	Mekanisme Transfer: menjadi sarana pertukaran data, pengalaman, dan penciptaan solusi bersama antar-unit
Adaptive Leadership	Kapasitas merespons dinamika ketidakpastian, memitigasi krisis, serta berinovasi di tengah keterbatasan operasional.	Navigasi Kompleksitas: mengubah disrupsi lingkungan dan tantangan nonteknis menjadi peluang pembelajaran adaptif
Learning Leadership	Praktik transfer pengalaman terstruktur melalui *coaching/mentoring* (pembimbingan) serta forum *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan).	Konversi Pengetahuan: mengubah *tacit knowledge* individual di lapangan menjadi aset pengetahuan kolektif organisasi
Digital-Sustainable Leadership	Pemanfaatan sistem digital dan analisis data yang berorientasi jangka panjang demi penciptaan nilai publik (*public value*).	Akselerator & Keberlanjutan: mempercepat aliran pengetahuan dan menjaga kesinambungan dampak layanan publik

3.1. *Ethical Leadership* sebagai Fondasi Pembelajaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun tema kolaborasi dan digitalisasi muncul dalam frekuensi yang tinggi, tema *Ethical Leadership* (integritas) berperan sebagai fondasi utama yang mendasari berbagai kisah kepemimpinan tersebut. Integritas muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penolakan gratifikasi, penegakan aturan di tengah tekanan kepentingan, pengambilan keputusan yang tidak populer, hingga keberanian mengungkap penyimpangan yang merugikan negara. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran kepemimpinan ASN, baik dalam membangun kolaborasi maupun inovasi, selalu berawal dari proses internalisasi nilai integritas sebelum berkembang menjadi kompetensi organisasi.

Bukti nyata integritas dalam menghadapi dilema etis terekam jelas dalam beberapa narasi. Sebagai contoh, Bab 01, mengisahkan penolakan seorang pemimpin terhadap pemberian dari perwakilan perusahaan demi menjaga keadilan dan profesionalisme pelayanan perizinan bagi seluruh investor di Kawasan Ekonomi Khusus. Lebih jauh, pada Bab 07, integritas ditegakkan melalui keberanian pimpinan menindak tegas praktik kolusi pencairan restitusi PPN yang melibatkan oknum pegawai, meskipun ia mendapat tekanan agar kasus tersebut ditutupi. Peristiwa-peristiwa ini memperlihatkan bagaimana integritas dijadikan dasar pengambilan keputusan yang konkret saat menghadapi benturan kepentingan.

Temuan ini sejalan dengan konsep *ethical leadership* yang dikemukakan Brown dan Treviño (2006), bahwa pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai model perilaku yang membentuk norma organisasi. Kepemimpinan etis menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku bertanggung jawab, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan yang lebih besar dibanding kepentingan individu.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 36-49

Temuan ini juga sejalan dengan OECD *Public Integrity Handbook* yang menempatkan integritas sebagai fondasi utama tata kelola sektor publik. OECD menegaskan bahwa sistem dan budaya integritas yang kuat berkontribusi terhadap akuntabilitas, perilaku etis, dan peningkatan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. Dengan demikian, integritas tidak hanya memiliki dimensi etis, tetapi juga berperan sebagai prasyarat pembelajaran dan pengembangan organisasi. (OECD, 2021).

Dalam perspektif ASN Indonesia, integritas tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan aktualisasi nilai-nilai Pancasila, khususnya Sila Ketuhanan Yang Maha Esa, di mana setiap tindakan dan pengambilan keputusan didasari oleh pertanggungjawaban moral dan transendental yang tinggi. Oleh karena itu, integritas dalam penelitian ini tidak diposisikan sebagai salah satu kompetensi, melainkan sebagai fondasi seluruh proses pembelajaran organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan proposisi pertama sebagai berikut: (P1) Integritas adalah prasyarat utama terbentuknya ekosistem pembelajaran ASN yang sehat dan berkelanjutan.

3.2. *Inclusive Leadership* yang Memanusiakan Manusia

Tema berikutnya adalah kemampuan pemimpin menghadirkan lingkungan kerja yang memanusiakan dan menghargai martabat setiap individu. Berbagai kisah menunjukkan bahwa ASN tidak hanya menghadapi tantangan teknis dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga persoalan yang berkaitan dengan kebutuhan, latar belakang, kondisi psikologis, keyakinan, dan pengalaman hidup para anggota organisasi. Dalam berbagai situasi tersebut, para pemimpin berupaya memahami perspektif pegawai, memberikan ruang untuk didengar, serta menunjukkan empati dalam pengambilan keputusan. Salah satu pengalaman menunjukkan bagaimana pendekatan yang berpusat pada manusia mampu membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan kerja meskipun terdapat perbedaan karakter, budaya, dan latar belakang sosial.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berkembang lebih efektif ketika individu merasa dihargai sebagai manusia, bukan sekadar sebagai sumber daya organisasi. Kepemimpinan yang inklusif menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*), keterbukaan, dan keberanian untuk berbagi pengalaman maupun gagasan. Dalam situasi tersebut, keberagaman tidak semata-mata dipandang sebagai perbedaan yang harus dikelola, melainkan sebagai sumber pengetahuan dan pengalaman yang memperkaya proses belajar organisasi.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan sektor publik perlu menempatkan manusia sebagai pusat perhatian. Kepemimpinan inklusif memungkinkan setiap individu merasa dihargai, didengar, dan memperoleh kesempatan yang setara untuk berkontribusi dalam organisasi. Dalam konteks Indonesia, praktik tersebut mencerminkan aktualisasi nilai-nilai yang terkandung dalam Sila Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, yaitu penghormatan terhadap martabat manusia, pengakuan atas keberagaman, serta perlakuan yang adil dan beradab terhadap setiap individu dalam organisasi.

Temuan ini juga sejalan dengan Randel *et al*. (2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan rasa memiliki, keterlibatan, dan kontribusi individu melalui penghargaan terhadap keberagaman. Dengan demikian, keberagaman tidak dipandang sebagai sumber perbedaan yang harus diseragamkan, melainkan sebagai modal sosial yang memperkaya proses pembelajaran dan memperkuat kapasitas organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan proposisi kedua sebagai berikut:
(P2) Kepemimpinan yang inklusif memperkuat pembelajaran organisasi melalui terciptanya kepercayaan, keterlibatan, rasa memiliki, dan penghargaan terhadap martabat manusia di tengah keberagaman.

3.3. *Collaborative Leadership* sebagai Penggerak Ekosistem Pembelajaran

Tema ketiga yang muncul kuat adalah kolaborasi. Berbagai kisah menunjukkan bahwa penyelesaian persoalan publik tidak dapat dilakukan secara individual maupun sektoral. Beragam inovasi pelayanan, integrasi data, pembangunan kepercayaan, serta penyelesaian masalah lintas instansi berhasil dicapai melalui kerja sama multipemangku kepentingan yang melampaui batas unit kerja, fungsi organisasi, maupun kewenangan kelembagaan.

Dalam salah satu kisah digambarkan keberhasilan penyelesaian persoalan organisasi melalui kerja sama lintas instansi dan berbagi data antarlembaga yang sebelumnya berjalan secara terpisah. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana koordinasi, tetapi juga menjadi ruang pembelajaran bersama yang memungkinkan terbentuknya pemahaman kolektif dan solusi yang lebih komprehensif.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Ansell dan Gash (2008) menjelaskan bahwa *collaborative governance* merupakan proses pengambilan keputusan kolektif yang melibatkan berbagai pelaku untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks penelitian ini, kolaborasi tidak sekadar menjadi mekanisme administratif, melainkan sarana pembentukan pengetahuan organisasi melalui interaksi, dialog, dan pertukaran pengalaman. Menariknya, bukti dari korpus narasi menunjukkan bahwa praktik kolaboratif jarang dimulai dari regulasi formal, melainkan dari upaya membangun kepercayaan (*trust building*). Sebelum kolaborasi berlangsung secara efektif, para pelaku terlebih dahulu membangun hubungan kerja yang memungkinkan munculnya saling percaya, saling memahami. Hal ini secara ilustratif diungkapkan dalam Bab 09 yang menceritakan tantangan menyatukan intelijen antar-lembaga: "*Tantangan sesungguhnya bukan berada pada kualitas data, melainkan pada kemampuan membangun kepercayaan antar pemilik data. Karena pada akhirnya, teknologi hanya dapat menghubungkan sistem. Kepercayaan sajalah yang dapat menghubungkan manusia*.

Temuan ini memperkuat model *collaborative governance* yang menempatkan dialog, pembangunan kepercayaan, dan komitmen terhadap proses bersama sebagai elemen penting keberhasilan kolaborasi. Ansell dan Gash (2008) serta Bryson *et al*. (2015) juga menegaskan bahwa kolaborasi lintas sektor menjadi semakin penting dalam menghadapi persoalan publik yang kompleks karena memungkinkan penyatuan sumber daya, pengetahuan, dan kapasitas berbagai organisasi untuk menghasilkan solusi yang tidak dapat dicapai secara individual. Temuan ini juga konsisten dengan Purdy (2012) yang menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi dipengaruhi oleh kemampuan para pelaku membangun hubungan yang setara, saling percaya, dan berkomitmen terhadap tujuan bersama.

Dalam konteks nilai-nilai Pancasila, praktik kepemimpinan kolaboratif tersebut merefleksikan Sila Persatuan Indonesia yang menempatkan kebersamaan, gotong royong, dan kepentingan kolektif di atas kepentingan sektoral. Persatuan dalam perspektif birokrasi tidak hanya diwujudkan dalam kesamaan tujuan, tetapi juga dalam kemampuan membangun sinergi lintas batas organisasi untuk menyelesaikan persoalan publik secara bersama-sama. Oleh karena itu, kolaborasi tidak hanya memperkuat efektivitas organisasi, tetapi juga memperkuat kohesi kelembagaan yang menjadi prasyarat bagi terbentuknya pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut dirumuskan proposisi ketiga sebagai berikut: (P3) Kolaborasi lintas individu, unit kerja, dan organisasi memperkuat pembelajaran organisasi melalui terbentuknya kepercayaan, sinergi, dan solidaritas kolektif dalam menghadapi persoalan publik yang kompleks.

3.4. *Adaptive Leadership* dan Ketahanan Kolektif Menghadapi Perubahan

Berbagai pengalaman yang terjadi di wilayah perbatasan, daerah 3T, maupun situasi krisis menunjukkan bahwa ASN sering kali harus bekerja dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi. Keterbatasan sumber daya, dinamika sosial, tantangan geografis, serta perubahan lingkungan strategis menuntut kemampuan beradaptasi yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga sosial dan organisasional. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan adaptif menjadi kemampuan penting untuk menjaga kesinambungan pelayanan publik dan memastikan organisasi tetap mampu menjalankan fungsinya di tengah perubahan.

Beberapa kisah yang berasal dari wilayah 3T memperlihatkan bahwa keterbatasan sumber daya justru mendorong munculnya kreativitas, inovasi, dan penguatan solidaritas tim dalam menyelesaikan berbagai persoalan pelayanan publik. Adaptasi yang berhasil tidak lahir dari kapasitas individu semata, melainkan dari kemampuan pemimpin membangun kebersamaan, menjaga semangat kolektif, dan menggerakkan seluruh sumber daya yang tersedia untuk menghadapi tantangan bersama.

Temuan ini relevan dengan teori *Adaptive Leadership* sebagaimana dijelaskan oleh Northouse (2024) yang menekankan kemampuan pemimpin membantu individu dan organisasi menghadapi perubahan, mengelola ketidakpastian, serta menemukan solusi atas persoalan yang belum memiliki jawaban teknis yang jelas. Dalam perspektif ini, pemimpin tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga memfasilitasi proses pembelajaran organisasi sehingga anggota organisasi mampu beradaptasi secara berkelanjutan. Temuan ini juga sejalan dengan London (2023) yang menegaskan bahwa *adaptive leadership* berperan penting dalam membantu organisasi merespons situasi tak terduga melalui pengambilan keputusan yang cepat, kemampuan belajar, dan kapasitas beradaptasi. Selain itu, Alibasic (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif yang didukung oleh nilai etika dan integritas berkontribusi terhadap peningkatan resiliensi organisasi sektor publik dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian.

Dalam konteks nilai-nilai Pancasila, kemampuan adaptif tersebut mencerminkan implementasi Sila Persatuan Indonesia. Persatuan tidak hanya dipahami sebagai kesamaan identitas, tetapi juga sebagai kemampuan menjaga kohesi, solidaritas, dan ketahanan kolektif ketika organisasi menghadapi tantangan. Pada berbagai kisah yang

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 36-49

dianalisis, keberhasilan adaptasi justru muncul ketika individu, tim, dan organisasi mampu bekerja sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dalam menghadapi berbagai keterbatasan dan perubahan yang terjadi. Pengalaman menghadapi ketidakpastian tersebut tidak hanya memperkuat kemampuan beradaptasi organisasi, tetapi juga menghasilkan pembelajaran yang kemudian menjadi sumber pengetahuan bagi individu maupun organisasi

Dengan demikian, kepemimpinan adaptif tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme merespons perubahan, tetapi juga sebagai instrumen untuk memperkuat daya lenting organisasi (*organizational resilience*) dan menjaga kelangsungan pelayanan publik melalui semangat persatuan dan gotong royong.

Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan proposisi keempat sebagai berikut: (P4) Adaptabilitas ASN memperkuat pembelajaran organisasi melalui pembangunan ketahanan kolektif, solidaritas, dan kemampuan merespons perubahan secara berkelanjutan dalam menghadapi lingkungan strategis yang dinamis.

3.5. *Learning Leadership sebagai Praktik Hikmat Kebijaksanaan*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pengetahuan transformatif ASN tidak diperoleh melalui ruang kelas formal, melainkan terbangun dari pengalaman lapangan, refleksi praktik, dan interaksi sosial di tempat kerja. Temuan empiris ini secara langsung menguatkan kajian Tamba dan Mulyani (2020) mengenai integrasi model pembelajaran 70:20:10 dalam *Corporate University* di birokrasi Indonesia, yang menegaskan bahwa porsi utama pengembangan kompetensi justru bersumber dari penugasan lapangan. Kemampuan seorang pemimpin terasah berkat pengalaman lapangan yang autentik, yang memaksa mereka untuk tidak sekadar berbicara tentang teori, melainkan menerapkan nilai-nilai saat menghadapi tantangan nyata.

Lebih jauh, narasi-narasi tersebut mendemonstrasikan bagaimana pengalaman lapangan individual dikembangkan menjadi pembelajaran kolektif yang bermanfaat bagi organisasi. Proses konversi pengetahuan ini terlihat jelas pada upaya seorang pemimpin menularkan kompetensinya, sebagaimana dikisahkan pada Bab 17: "*Tidak lama kemudian berbagai sesi berbagi pengetahuan mulai dilakukan. Saya berupaya menerjemahkan pengalaman dan pengetahuan yang selama ini saya peroleh di tingkat internasional ke dalam bahasa yang lebih praktis… bagi para AR (Account Representative) maupun FPP (Fungsional Pemeriksa Pajak)*". Melalui proses *mentoring* dan penyederhanaan teknis, pengetahuan personal sang pemimpin berhasil ditransformasikan menjadi kecakapan operasional tim. Hal ini menegaskan bahwa pertukaran pengalaman langsung di lapangan sangat krusial dalam mengakselerasi pembelajaran organisasi di lingkungan birokrasi.

Temuan ini menguatkan teori *Learning Organization* yang dikembangkan Senge (2006), yang menegaskan bahwa organisasi unggul adalah organisasi yang secara terus-menerus memperluas kapasitas anggotanya untuk belajar dan menciptakan masa depan yang diinginkan. Di sisi lain, teori *Knowledge Creation* dari Nonaka dan Takeuchi (2021) menjelaskan bahwa inovasi muncul ketika *tacit knowledge* yang dimiliki individu berhasil dikonversi menjadi *explicit knowledge* yang dapat dipelajari oleh organisasi. Dalam penelitian ini, pengalaman para pejabat administrator merupakan bentuk *tacit knowledge* yang sangat berharga. Ketika pengalaman tersebut didokumentasikan, dianalisis, dan dibagikan, maka terjadi proses penciptaan pengetahuan yang memperkuat kapasitas organisasi.

Temuan ini juga didukung oleh Jørgensen *et al*. (2021) yang menunjukkan bahwa *Community of Practice* mampu meningkatkan berbagi pengetahuan dan perbaikan praktik kerja pada organisasi sektor publik. Selain itu, Kassa dan Ning (2023) menemukan bahwa manajemen pengetahuan dan aktivitas berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam peningkatan kapasitas organisasi publik dan penciptaan inovasi pelayanan. Wenger-Trayner dan Wenger-Trayner (2020) juga menekankan bahwa proses pembelajaran sosial menciptakan nilai melalui partisipasi, refleksi bersama, pertukaran pengalaman, dan pemaknaan atas praktik yang dijalankan para anggota organisasi. Temuan ini diperkuat oleh Peschl (2023) yang menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi yang efektif tidak saja berorientasi pada pengalaman masa lalu, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun refleksi dan inovasi yang berorientasi masa depan.

Dalam konteks nilai-nilai Pancasila, praktik kepemimpinan pembelajaran tersebut merepresentasikan implementasi Sila Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan. Pembelajaran tidak berlangsung secara individualistik, melainkan melalui dialog, musyawarah, refleksi, dan pertukaran pengalaman yang menghasilkan kebijaksanaan kolektif. Pengetahuan tidak dimonopoli oleh individu tertentu, tetapi dibangun melalui proses partisipatif yang memungkinkan setiap anggota organisasi berkontribusi dalam pembentukan pembelajaran bersama.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Dengan demikian, *learning leadership* tidak saja berfungsi sebagai mekanisme transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai sarana membangun kapasitas kolektif organisasi melalui proses pembelajaran yang partisipatif, reflektif, dan berbasis pengalaman.

Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan proposisi kelima sebagai berikut: (P5) Pembelajaran berbasis pengalaman memperkuat kapasitas organisasi melalui proses refleksi, musyawarah, dan konversi pengetahuan yang mendorong pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan.

3.6. *Digital-Sustainable Leadership*

Tema terakhir menunjukkan semakin pentingnya digitalisasi dan keberlanjutan sebagai bagian dari kepemimpinan ASN kontemporer. Berbagai kisah menunjukkan pemanfaatan teknologi digital, sistem informasi, analisis data, dan inovasi pelayanan publik untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan pemerintah. Temuan ini memperlihatkan bahwa transformasi digital bukan sekadar perubahan teknologi, tetapi juga perubahan cara organisasi belajar, berbagi pengetahuan, dan mengambil keputusan.

Narasi mengenai pengembangan layanan berbasis digital dan pemanfaatan data organisasi menunjukkan bahwa teknologi digunakan sebagai sarana untuk mempercepat proses pembelajaran, memperluas jangkauan pengetahuan, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berbagai inisiatif digital yang muncul dalam kisah-kisah tersebut menunjukkan bahwa teknologi memungkinkan proses pembelajaran tidak lagi dibatasi oleh ruang, waktu, maupun unit organisasi. Pengetahuan yang sebelumnya tersebar pada individu atau unit tertentu dapat didiseminasikan secara lebih luas melalui dukungan sistem digital yang terintegrasi.

Namun penelitian ini menemukan bahwa teknologi bukan faktor utama keberhasilan transformasi. Faktor yang lebih menentukan tetap berada pada manusia, yaitu kemampuan untuk belajar, berbagi pengetahuan, menggunakan data secara kritis, serta beradaptasi terhadap perubahan. Temuan ini mendukung Mergel *et al*. (2019) yang menyatakan bahwa transformasi digital sektor publik tidak hanya mencakup adopsi teknologi, tetapi juga perubahan proses kerja, budaya organisasi, dan kapasitas sumber daya manusia. Temuan ini juga sejalan dengan OECD (2023) yang menegaskan bahwa transformasi digital pemerintahan memerlukan kombinasi antara teknologi, kepemimpinan, tata kelola, dan kompetensi aparatur agar mampu menghasilkan pelayanan publik yang efektif dan terpercaya.

Di sisi lain, berbagai kisah juga memperlihatkan bahwa pemanfaatan teknologi tidak diarahkan semata-mata pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada keberlanjutan manfaat yang dihasilkan. Inisiatif digital yang didukung oleh pengelolaan pengetahuan, peningkatan kapasitas SDM, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan tata kelola menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tidak diukur dari penggunaan teknologi itu sendiri, melainkan dari kemampuannya menciptakan nilai publik yang berkelanjutan.

Dalam konteks nilai-nilai Pancasila, praktik tersebut merepresentasikan implementasi Sila Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan. Teknologi dan data digunakan bukan sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai instrumen untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih bijaksana, partisipatif, berbasis pengetahuan, dan berorientasi pada kepentingan publik. Dengan demikian, *digital-sustainable leadership* menjadi bentuk aktualisasi kepemimpinan yang memanfaatkan kemajuan teknologi secara bertanggung jawab untuk memperkuat pembelajaran organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Oleh karena itu, *digital-sustainable leadership* dapat dipahami sebagai kemampuan mengintegrasikan teknologi, data, pengetahuan, dan pembelajaran organisasi secara bijaksana untuk menghasilkan inovasi yang adaptif sekaligus menjaga keberlanjutan manfaat bagi organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan proposisi keenam sebagai berikut: (P6) Pemanfaatan teknologi dan data secara bijaksana memperluas kapasitas pembelajaran organisasi, memperkuat pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, dan meningkatkan penciptaan nilai publik yang berkelanjutan.

Keenam tema yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa pembelajaran ASN berlangsung melalui mekanisme yang saling berkaitan dan tidak dapat dipahami secara parsial. Integritas menyediakan fondasi normatif, inklusivitas menciptakan ruang psikologis yang aman, kolaborasi dan adaptabilitas memperkuat kapasitas organisasi menghadapi kompleksitas, sedangkan pembelajaran berbasis pengalaman dan pemanfaatan teknologi mempercepat penciptaan serta penyebaran pengetahuan. Keterkaitan antar tema tersebut mengindikasikan keberadaan pola yang lebih besar dan lebih terintegrasi, sehingga diperlukan suatu sintesis konseptual untuk menjelaskan bagaimana keseluruhannya membentuk ekosistem pembelajaran ASN yang berkelanjutan.

3.7. Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 36-49

Sintesis terhadap enam tema dan enam proposisi yang dihasilkan menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan ASN yang ditemukan dalam 36 kisah tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk suatu sistem pembelajaran yang saling terkait dan saling memperkuat.

Integritas menjadi fondasi normatif, kolaborasi berfungsi sebagai mekanisme pertukaran pengetahuan, pembelajaran menjadi proses utama pengembangan kompetensi, inklusivitas menciptakan ruang psikologis yang aman untuk belajar, adaptabilitas memungkinkan organisasi bertahan di tengah perubahan, sementara *digital-sustainable leadership* mempercepat penyebaran pengetahuan dan inovasi. Keseluruhan proses tersebut berujung pada penciptaan nilai publik (*public value*) yang menjadi tujuan utama organisasi sektor publik.

Model yang dihasilkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ASN tidak cukup dipahami sebagai kemampuan mengarahkan bawahan atau mencapai target organisasi. Kepemimpinan ASN perlu dipahami sebagai kemampuan menciptakan lingkungan yang memungkinkan individu, tim, dan organisasi terus belajar serta mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang bermanfaat. Dalam perspektif ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator pembelajaran, penghubung jejaring kolaborasi, penjaga nilai organisasi, sekaligus penggerak inovasi.

Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang menempatkan pemimpin sebagai pusat keputusan, model ini menempatkan pemimpin sebagai katalisator pembelajaran. Peran tersebut terlihat dari berbagai praktik yang ditemukan dalam data penelitian, seperti *coaching* pegawai, pembinaan *Community of Practice*, pembangunan jejaring lintas organisasi, fasilitasi berbagi pengalaman, pembelajaran dari penyelesaian masalah lapangan, hingga pemanfaatan teknologi digital untuk mempercepat transfer pengetahuan.

Secara teoritis, model ini memperlihatkan integrasi antara teori *Learning Organization* (Senge, 2006), *Knowledge Creation* (Nonaka & Takeuchi, 2021), *Collaborative Governance* (Ansell & Gash, 2008), dan *Public Value* (Moore, 2013). Meski berbagai model kepemimpinan dalam literatur Barat telah menjelaskan pentingnya pembelajaran, kolaborasi, dan penciptaan nilai publik, penelitian ini menemukan bahwa dalam konteks ASN Indonesia terdapat faktor pembeda yang menonjol, yaitu nilai-nilai Pancasila yang berperan sebagai fondasi normatif sekaligus kompas moral dalam pembelajaran organisasi. Nilai-nilai yang terkandung dalam sila-sila Pancasila tidak hanya berfungsi sebagai etika individu, tetapi juga sebagai fondasi normatif yang membentuk perilaku organisasi dan proses pembelajaran ASN. Sila Ketuhanan Yang Maha Esa tercermin dalam integritas dan tanggung jawab moral ASN. Sila Kemanusiaan yang Adil dan Beradab tercermin dalam pengelolaan keberagaman yang inklusif serta pelayanan yang memanusiakan. Sila Persatuan Indonesia tercermin dalam sinergi kolaborasi lintas sektor serta daya tanggap (adaptabilitas) untuk menjaga keutuhan dan ketahanan organisasi di tengah perubahan. Sila Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan tercermin dalam proses belajar kolektif, ruang dialogis, serta pemanfaatan inovasi teknologi secara bijaksana. Lalu, sila Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia menjadi muara strategis dari seluruh proses tersebut, yang tercermin pada penciptaan nilai publik dan pelayanan yang merata serta berkelanjutan.

Tabel 4. Pemetaan Nilai Pancasila terhadap Dimensi Kepemimpinan Pembelajaran ASN

Sila Pancasila	**Dimensi Kepemimpinan Pembelajaran**	**Manifestasi dalam Pembelajaran Organisasi**
Ketuhanan Yang Maha Esa	*Ethical Leadership*	Internalisasi integritas transendental dan tanggung jawab moral sebagai benteng penolakan benturan kepentingan dan penegakan akuntabilitas publik
Kemanusiaan yang Adil dan Beradab	*Inclusive Leadership*	Penghargaan atas martabat manusia dan pengelolaan keberagaman melalui empati sosial serta penciptaan ruang psikologis yang aman bagi pegawai
Persatuan Indonesia	*Collaborative Leadership* & *Adaptive Leadership*	Penekanan semangat gotong royong lintas lembaga serta daya lentur adaptasi organisasi dalam merespons ketidakpastian guna menjaga ketahanan pelayanan
Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan	*Learning Leadership* & *Digital-Sustainable Leadership*	Praktik musyawarah, refleksi pengalaman kolektif (*coaching/mentoring*), serta tata kelola inovasi digital yang bijaksana untuk merumuskan kebijakan berbasis data
Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia	(Muara Ekosistem/ Penciptaan Nilai Publik)	Peningkatan kapasitas birokrasi yang bermuara pada penciptaan nilai publik (*public value*) dan pemerataan akses layanan masyarakat secara berkesinambungan

Tabel 4 menunjukkan bahwa setiap dimensi kepemimpinan pembelajaran yang ditemukan dalam penelitian memiliki akar normatif yang dapat ditelusuri pada nilai-nilai Pancasila. Dengan demikian, Pancasila tidak hanya

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

berfungsi sebagai fondasi normatif, tetapi juga sebagai kerangka operasional yang membentuk perilaku pembelajaran ASN.

Keenam proposisi yang dihasilkan tidak menunjukkan hubungan sebab-akibat yang bersifat linear, melainkan hubungan yang saling memperkuat (*mutually reinforcing*). Integritas memperkuat kolaborasi, kolaborasi memperkaya pembelajaran, pembelajaran meningkatkan kemampuan adaptasi, sementara *digital-sustainable leadership* mempercepat diseminasi pengetahuan. Interaksi antarproposisi tersebut membentuk suatu sistem kepemimpinan pembelajaran ASN yang berorientasi pada penciptaan nilai publik dan keberlanjutan organisasi.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila

Model ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Pancasila berfungsi sebagai fondasi normatif yang mengintegrasikan enam proposisi: integritas, inklusivitas, kolaborasi, adaptabilitas, pembelajaran berbasis pengalaman, dan *digital-sustainable leadership* yang dapat dirangkum menjadi Proposisi Induk dan secara simultan menghasilkan ekosistem pembelajaran dalam menciptakan dampak publik yang berkelanjutan.

Proposisi induk: (GP) Kepemimpinan pembelajaran ASN berbasis Pancasila terbentuk melalui integrasi integritas, inklusivitas, kolaborasi, adaptabilitas, pembelajaran berbasis pengalaman, dan *digital-sustainable leadership,* yang secara simultan menghasilkan ekosistem pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan nilai publik.

Model yang dihasilkan dapat dijelaskan melalui tiga lapisan utama. Lapisan pertama terdiri atas nilai-nilai Pancasila sebagai fondasi normatif yang menjadi sumber orientasi perilaku dan pembelajaran ASN. Temuan penelitian menunjukkan bahwa seluruh praktik kepemimpinan yang berhasil selalu diawali oleh keberadaan nilai, terutama integritas, tanggung jawab, empati, dan semangat pengabdian. Korpus narasi menegaskan bahwa integritas biasanya hadir dalam situasi yang tidak sederhana, melainkan di tengah dilema, tekanan dan konflik kepentingan, sebagaimana kisah pada Bab 01 dimana seorang pemimpin disodori gratifikasi pengusaha dalam proses perizinan kawasan ekonomi dan Bab 07 dimana pemimpin tidak bisa mentolerir indikasi kolusi dalam pencairan restitusi pajak meskipun mendapat tekanan. Tanpa fondasi nilai, pembelajaran organisasi berpotensi hanya menjadi instrumen peningkatan kinerja semata tanpa arah moral yang jelas.

Lapisan Kedua: Kapabilitas Kepemimpinan Pembelajaran, yang terdiri dari enam dimensi utama: (1) *Ethical Leadership;* (2) *Inclusive Leadership*; (3) *Collaborative Leadership*; (4) *Adaptive Leadership*; (5) *Learning Leadership*; dan (6) *Digital-Sustainable Leadership*. Keenam dimensi ini membentuk kompetensi inti pemimpin pembelajaran ASN.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 36-49

Masing-masing dimensi saling memperkuat dan tidak dapat berdiri sendiri. Misalnya, kolaborasi tidak akan efektif tanpa integritas, dan *digital-sustainable leadership* tidak akan menghasilkan inovasi apabila budaya belajar belum terbentuk.

Lapisan Ketiga: Dampak Organisasi, yang merupakan hasil dari integrasi seluruh dimensi kepemimpinan. Dampak yang dihasilkan meliputi: (a) meningkatnya budaya berbagi pengetahuan; (b) meningkatnya kolaborasi lintas unit dan lintas instansi; (c) meningkatnya kemampuan adaptasi organisasi; (d) meningkatnya kompetensi ASN secara berkelanjutan; (e) berkembangnya inovasi pelayanan publik; dan (f) meningkatnya nilai publik (*public value*).

Model yang dihasilkan tidak hanya memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan teori kepemimpinan pembelajaran di sektor publik, tetapi juga memiliki implikasi praktis bagi sistem pengembangan kompetensi ASN. Salah satu implikasi penting adalah perlunya reposisi *Corporate University* ASN sebagai pengelola pembelajaran organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Suharsono (2022) dan Roringkon & Silitonga (2025), yang menegaskan bahwa efektivitas *Corporate University* sangat bergantung pada kapasitasnya untuk mengkonversi *tacit knowledge* menjadi kurikulum dan pengetahuan institusional yang berkelanjutan.

Secara teoretis, kebaruan dari model yang dihasilkan ini terletak pada integrasi antara pengembangan kapasitas adaptif dan landasan moralitas. Sebagai perbandingan, model pembelajaran korporat Barat cenderung bersifat teknokratis dan digerakkan oleh rasionalitas efisiensi serta daya saing pasar. Misalnya, konsepsi *Learning Organization* (Senge, 2006) bertumpu pada penguasaan kognitif dan pemecahan masalah sistemik untuk optimalisasi proses bisnis, sementara kerangka terintegrasi 70:20:10 (Lombardo & Eichinger, 1996) memilah porsi pengalaman lapangan secara mekanistik demi memaksimalkan pengembalian investasi (ROI) pengembangan sumber daya manusia.

Sebaliknya, Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila menempatkan integritas transendental, martabat kemanusiaan, dan keadilan sosial sebagai prasyarat operasionalnya. Pengalaman lapangan dimaknai juga sebagai ruang uji di mana "tugas pemimpin yang paling penting adalah menjaga arah moral organisasi". Oleh karena itu, kepemimpinan dan pembelajaran birokrasi tidak hanya tentang efisiensi operasional, tapi juga penyatuan dan kolaborasi berbagai individu serta unit kerja yang selama ini tersekat agar dapat bersama-sama menghadirkan negara yang memberikan nilai publik yang berkeadilan.

3.8. Kontribusi terhadap *Corporate University* ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak hanya terjadi melalui pendidikan dan pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman kerja, refleksi praktik, kolaborasi, serta berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila memiliki lima implikasi praktis utama bagi penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN.

Pertama, pada level desain materi ajar, lembaga pelatihan ASN perlu mengembangkan kurikulum berbasis praktik nyata dengan memanfaatkan pengalaman kepemimpinan, inovasi pelayanan publik, dan penyelesaian masalah organisasi sebagai sumber belajar. Pengalaman empiris ASN dapat dikemas menjadi studi kasus, simulasi dilematis, dan pembelajaran berbasis masalah (*problem-based learning*) yang kontekstual dengan kebutuhan birokrasi.

Kedua, pada level metode penyampaian, selaras dengan analisis pada Subbab 3.5 dan rumusan proposisi ke-5 (P5), penyelenggaraan pelatihan perlu mengarusutamakan pendekatan *experiential learning*. Pembelajaran tidak cukup bertumpu pada transfer teori di ruang kelas, tetapi juga harus memfasilitasi proses belajar dari pengalaman langsung, refleksi praktik lapangan, dan penyelesaian tantangan nyata di lingkungan kerja peserta pelatihan.

Ketiga, melalui dimensi *Learning Leadership* (proposisi ke-5) dalam model yang dirumuskan, pengembangan kompetensi di tempat kerja memerlukan penguatan mekanisme *coaching* dan *mentoring* secara berkelanjutan sebagaimana terpetakan dalam manifestasi Sila Keempat Pancasila (Tabel 4). Atasan, pejabat administrator, widyaiswara, dan mentor perlu berperan aktif sebagai fasilitator pembelajaran yang memandu dialog, umpan balik, refleksi bersama, serta transfer pengalaman kerja secara terstruktur.

Keempat, untuk mendukung dimensi kolaborasi (proposisi ke-3) dan adaptabilitas (proposisi ke-4), organisasi perlu memperluas pemanfaatan *Community of Practice* (CoP) sebagai ruang berbagi pengetahuan, pengalaman, dan solusi atas berbagai permasalahan strategis. CoP memungkinkan pembelajaran berlangsung secara berkelanjutan melalui interaksi dialogis antarpegawai lintas unit, bidang, dan wilayah.

Kelima, pada level kelembagaan, mekanisme konversi pengetahuan lapangan (proposisi ke-5) memberikan arah praktis bagi reposisi *Corporate University* ASN sebagai pengelola pengetahuan organisasi. *Corporate University* tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga sebagai institusi yang mengidentifikasi,

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

mendokumentasikan, mengelola, dan menyebarluaskan praktik-praktik baik ASN sehingga pengalaman individual (*tacit knowledge*) terkonversi menjadi aset pembelajaran institusional yang berkelanjutan.

Arah pengembangan tersebut sejalan dengan Han *et al*. (2024) yang menunjukkan bahwa *Corporate University* berperan sebagai mekanisme pembelajaran berkelanjutan dan pengelolaan pengetahuan organisasi untuk mendukung pengembangan kapabilitas institusi. Hal ini juga selaras dengan Lissillour dan Rodriguez-Escobar (2023) yang menempatkan *Corporate University* sebagai instrumen strategis dalam membangun kapabilitas organisasi melalui integrasi pembelajaran, inovasi, dan manajemen pengetahuan. Dengan demikian, implementasi model ini diharapkan mampu memperkuat budaya belajar, mempercepat transfer pengetahuan, meningkatkan kolaborasi, serta menghasilkan ASN yang adaptif dan inovatif menuju Indonesia Emas 2045.

3.9. Implikasi bagi Indonesia Emas 2045

Kontribusi model terhadap *Corporate University* ASN sebagaimana diuraikan pada subbab sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur tidak dapat dipisahkan dari pembangunan ekosistem pembelajaran organisasi. Pada skala yang lebih luas, implikasi model ini selain relevan bagi lembaga pelatihan, juga sesuai bagi agenda reformasi birokrasi dan pembangunan sumber daya manusia aparatur secara nasional.

Indonesia Emas 2045 membutuhkan birokrasi yang mampu belajar lebih cepat daripada kecepatan perubahan lingkungannya. Berdasarkan sintesis temuan penelitian, kemampuan adaptif tersebut tidak dapat dicapai hanya melalui kepatuhan terhadap regulasi administratif atau penyelenggaraan pelatihan formal semata. Diperlukan kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya belajar, mengintegrasikan pengetahuan, membangun kolaborasi lintas batas, memanfaatkan teknologi secara bijaksana, dan menjaga orientasi nilai publik.

Kebutuhan tersebut sejalan dengan temuan OECD (2023) yang menunjukkan bahwa pemerintah di berbagai negara menghadapi tantangan transformasi digital, meningkatnya kompleksitas tata kelola, serta tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas layanan publik. Dalam situasi tersebut, penguatan kapasitas pembelajaran organisasi dan pengembangan kompetensi ASN menjadi faktor penentu dalam meningkatkan efektivitas dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Dengan demikian, pembangunan birokrasi masa depan memerlukan ekosistem pembelajaran yang menopang adaptasi berkelanjutan di seluruh level organisasi. Dalam konteks ini, Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila hadir sebagai kerangka konseptual yang menjembatani pengembangan kompetensi individu, penguatan organisasi pembelajar, dan penciptaan nilai publik secara berkelanjutan.

Relevansi strategis model ini juga selaras dengan temuan Wijaya *et al*. (2024) yang menegaskan bahwa ekosistem *Corporate University* berperan penting dalam mendukung transformasi birokrasi dan implementasi pemerintahan digital melalui integrasi kebutuhan organisasi, kompetensi ASN, dan teknologi. Apabila pengalaman kepemimpinan yang sarat nilai Pancasila terus didokumentasikan dan dikelola sebagai aset pengetahuan nasional, birokrasi Indonesia akan memiliki fondasi moral sekaligus kelincahan adaptif untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan berkelas dunia menuju Indonesia Emas 2045.

4. Kesimpulan & Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini merumuskan Model Kepemimpinan Pembelajaran ASN Berbasis Pancasila guna mengintegrasikan pengalaman empiris lapangan ke dalam ekosistem pembelajaran birokrasi yang berkelanjutan. Melalui analisis tematik refleksif terhadap 36 esai naratif pejabat administrator Kementerian Keuangan, teridentifikasi enam tema utama kepemimpinan: *ethical leadership, inclusive leadership, collaborative leadership, adaptive leadership*, *learning leadership,* dan *digital-sustainable leadership*.

Temuan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN berlangsung melalui kombinasi pengalaman kerja, refleksi praktik, *coaching, mentoring*, kolaborasi lintas silo, dan pemanfaatan teknologi digital. Berbeda dengan pendekatan konvensional yang masih bertumpu pada pelatihan klasikal formal, model yang dihasilkan menempatkan pengalaman kepemimpinan lapangan sebagai sumber utama penciptaan pengetahuan organisasi (*tacit to explicit knowledge creation*). Secara praktis, model ini memberikan landasan strategis bagi reposisi *Corporate University* ASN dari sekadar penyelenggara diklat menjadi pusat pengelolaan pengetahuan institusional yang berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan model melalui pendekatan hibrida: mengekstraksi dimensi kepemimpinan pembelajaran secara induktif dari realitas empiris birokrasi, lalu menyintesisnya secara deduktif dengan menempatkan sila-sila Pancasila sebagai fondasi normatif dan kompas moral. Berbeda dengan model pembelajaran korporat Barat yang cenderung teknokratis dan berorientasi pada efisiensi pasar, model ini

Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 36-49

menempatkan integritas transendental, martabat kemanusiaan, solidaritas kebangsaan, deliberasi partisipatif, dan keadilan sosial sebagai prasyarat utama bagi penciptaan nilai publik yang berkesinambungan menuju Indonesia Emas 2045.

4.2. Rekomendasi

Pertama, Instansi pemerintah perlu melembagakan mekanisme konversi dari pengetahuan *tacit* individual menjadi pengetahuan eksplisit organisasi secara berkelanjutan. Upaya ini dapat diwujudkan melalui pembentukan komunitas praktisi (*Community of Practice*), forum refleksi kepemimpinan berkala lintas unit kerja, serta pengembangan repositori praktik baik (*knowledge repository*) berbasis platform digital terintegrasi guna mempercepat diseminasi pengetahuan dan kolaborasi lintas instansi (selaras dengan P3, P5 dan P6).

Kedua, Lembaga pelatihan dan *Corporate University* ASN direkomendasikan menggeser paradigma dari sekadar penyedia pelatihan berbasis silabus yang kaku menuju pengelola pengetahuan organisasi dan fasilitator ekosistem belajar terintegrasi. Pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), bedah studi kasus dilematis autentik di lapangan, serta penguatan peran atasan langsung sebagai *coach* dan *mentor* harus dilembagakan sebagai kurikulum inti pengembangan kompetensi aparatur.

Ketiga, para pengambil kebijakan aparatur (seperti Kementerian PAN-RB dan Lembaga Administrasi Negara) perlu mengoperasionalkan nilai-nilai Pancasila ke dalam indikator perilaku kepemimpinan pembelajaran yang terukur dalam sistem manajemen talenta dan penilaian kinerja ASN. Dengan demikian, internalisasi nilai Pancasila tidak berhenti pada tataran pemahaman kognitif normatif, melainkan menjadi kompas moral dalam pengambilan keputusan dan inovasi pelayanan publik.

Terakhir, penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas validasi model konseptual ini melalui pengujian empiris berskala luas menggunakan pendekatan kuantitatif (*structural equation modeling*) atau metode campuran (*mixed methods*) lintas kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Selain itu, studi mendatang juga perlu mengeksplorasi pembelajaran berbasis kegagalan sistemik (*failure-driven learning*) dan resistensi birokrasi guna melengkapi temuan penelitian ini yang masih bertumpu pada kisah keberhasilan (*success stories*).

4.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis dan kontekstual yang perlu dicermati: 1) Korpus data bersumber dari 36 esai pengalaman pejabat administrator di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki karakteristik budaya organisasi dan tingkat kematangan kelembagaan yang relatif spesifik, sehingga temuan ini belum dapat digeneralisasi secara langsung pada seluruh instansi publik di Indonesia; 2) Dokumen narasi yang dihimpun didominasi oleh kisah resolusi keberhasilan (*success stories*) dan praktik adaptasi yang efektif, sehingga penelitian ini belum mengeksplorasi secara mendalam narasi kegagalan sistemik (*failure-driven learning*), kendala audit, atau resistensi kelembagaan yang sesungguhnya juga merupakan katalis kritis dalam pembelajaran organisasi; 3) Analisis berbasis studi dokumen teks naratif primer tanpa melibatkan wawancara konfirmasi (*in-depth interview*) lanjutan atau proses *member-checking* langsung dengan para penulis kisah. Meskipun demikian, penerapan analisis korpus menyeluruh (*exhaustive corpus analysis*) terhadap seluruh naskah yang tersedia, keterpaduan siklus kodifikasi berjenjang (*first, second*, dan *final cycle*), penyusunan jejak audit yang transparan, serta triangulasi teoretis yang multidimensional diharapkan dapat meminimalkan bias dan menjaga derajat keterpercayaan model yang dihasilkan, setidaknya dalam konteks spesifik kelembagaan yang dikaji. Ketiga keterbatasan tersebut sekaligus menjadi pijakan bagi agenda penelitian lanjutan sebagaimana telah disampaikan pada subbab rekomendasi di atas.

Daftar Referensi

Alibašić, H. (2024). Advancing disaster resilience: The ethical dimensions of adaptability and adaptive leadership in public service organizations. *Public Integrity*. https://doi.org/10.1080/10999922.2024.2388285

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Argote, L. (2022). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (3rd ed.). Springer.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review, 75*(5), 647–663. https://doi.org/10.1111/puar.12432

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Han, Y., Zhou, Y., Carr, S., & Jiang, J. (2024). Lifelong learning in the workplace: The knowledge management role of corporate universities in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). https://doi.org/10.1057/s41599-024-02693-3

Jørgensen, R., Edwards, K., Scarso, E., & Ipsen, C. (2021). Improving public sector knowledge sharing through communities of practice. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(2), 318–332. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0115

Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 9(11), e22293. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293

Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Advancing public sector knowledge management: Towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223–233. https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719

London, M. (2023). Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders' rapid responses to unexpected events. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 22–43. https://doi.org/10.1037/mgr0000136

Lissillour, R., & Rodriguez-Escobar, J. A. (2023). Organizational ambidexterity and the learning organization: The strategic role of a corporate university. *The Learning Organization*, 30(1), 55–75. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0011

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Mispa, M., Nisa, K., & Asty, S. A. (2024). Paradigm Shift in Public Administration: From Traditional to the Era of Digital Governance. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(01), 60–68. https://doi.org/10.58812/wsis.v2i01.554

Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). Sage Publications.

OECD. (2021). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing.

OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing.

Peschl, M. F. (2023). Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 6–22. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0018

Purdy, J. M. (2012). A framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409–417. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02525.x

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Roringkon, C. J. A., & Silitonga, M. S. (2025). Readiness analysis and implementation strategy of Corporate University as an ASN training and learning system in the Ministry of Transportation. *Jurnal Bina Praja*, *17*(3). https://doi.org/10.21787/jbp.17.2025-2728

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.

Suharsono, A. (2022). Pengembangan kompetensi pegawai Provinsi Jawa Tengah melalui implementasi Jateng Corporate University. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, *20*(2), 179–193. https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.934

Suharyanto, A. (2026). *Menjaga Nilai, Menghadirkan Negara. Kepemimpinan Pancasila dan Semangat Bela Negara dalam 36 Kisah Praktik Nyata ASN Kementerian Keuangan*. Nilacakra Publishing House

Tamba, D., & Mulyani, S. (2020). Strategi pengembangan kompetensi ASN melalui pendekatan Corporate university. *Jurnal Borneo Administrator, 16*(2), 221-240. https://doi.org/10.24258/jba.v16i2.610

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge University Press

Wijaya, I. M. A., Alle, E., & Sudarmono. (2024). Analysis of Corporate University Programs and Their Relevance to e-Government Implementation in Indonesia. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(1), 79–95. https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4380