

ASN CORPORATE UNIVERSITY: TRANSFORMASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)¹

ASN CORPORATE UNIVERSITY: TRANSFORMATION OF COMPETENCY DEVELOPMENT OF STATE CIVIL APPARATUS (ASN)

Rati Sumanti²

Email: ratisumanti@gmail.com

ABSTRACT

Competency development is very crucial in improving the performance of the State Civil Apparatus (ASN), not only is it important to provide quality guarantees for the public services that will be provided to the community, but competency development is also to create a work environment that is professional, efficient and adaptive to current developments. As the challenges and obstacles faced by government agencies become increasingly complex in the era of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA), conventional competency development models alone are not enough to meet future needs. This article aims to explore the transformation that occurred in developing the competence of the ASN, especially through the implementation of the ASN Corporate University. This research uses a qualitative approach aimed at understanding the changes that have occurred in the development of ASN competencies in Indonesia. Data was collected through analysis of policy documents and literature reviews in the form of articles published by national journals related to the development of ASN competencies in Indonesia. The results of the analysis show that there are changes in performance effectiveness, cost implications and adaptability by implementing ASN Corporate University rather than conventional competency development. The findings of this article illustrate that the transformation through the ASN Corporate University has brought positive changes in increasing ASN competency, including increasing employee participation. The implication of the results of this research is the importance of continuing to encourage innovation and transformation in developing ASN competencies to support the achievement of national development goals.

Keywords: State Civil Apparatus (ASN), Transformation, Competency Development, Corporate University of ASN.

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi sangat krusial dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), tidak hanya penting untuk memberikan jaminan kualitas terhadap layanan publik yang akan diberikan kepada masyarakat, tetapi pengembangan

¹ Diterima 15 Maret 2025, direvisi 30 April 2025

² Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara, LAN RI

kompetensi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang profesional, efisien dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Seiring dengan semakin kompleksnya tantangan dan hambatan yang dihadapi instansi pemerintah di era *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity* (VUCA), model pengembangan kompetensi konvensional saja tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi transformasi yang terjadi dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) terutama melalui implementasi *ASN corporate university*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bertujuan untuk memahami perubahan yang terjadi dalam pengembangan kompetensi ASN di Indonesia. Data dikumpulkan melalui analisis dokumen-dokumen kebijakan dan *review* literatur berupa artikel-artikel yang diterbitkan oleh jurnal nasional terkait dengan pengembangan kompetensi ASN di Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perubahan efektivitas kinerja, adanya implikasi biaya dan kemampuan beradaptasi dengan menerapkan *ASN corporate university* daripada pengembangan kompetensi konvensional. Temuan artikel ini menggambarkan bahwa transformasi melalui *ASN corporate university* telah membawa perubahan positif dalam peningkatan kompetensi ASN, termasuk peningkatan partisipasi pegawai. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah pentingnya terus mendorong inovasi dan transformasi dalam pengembangan kompetensi ASN untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, Transformasi, Pengembangan Kompetensi, *ASN Corporate University*

A. PENDAHULUAN

Di era *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity* (VUCA), dunia mengalami situasi perubahan yang sangat cepat, banyak ketidakpastian, kompleks dan tidak jelas. Konsekuensinya tidak terbatas hanya terjadi di sektor swasta/bisnis tetapi juga meluas ke sektor publik. Tidak terkecuali juga Indonesia menghadapi tantangan tersebut. Saat ini, pemerintah dipaksa untuk cepat beradaptasi dengan persaingan global yang meningkat. Secara alami, negara-negara dengan pemerintahannya yang lamban akan kurang menarik bagi investor, akibatnya tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lainnya (Soraya et al., 2022). Salah satu indikator yang dapat dilihat yaitu

dari indeks efektivitas pemerintah. Namun kondisi saat ini, efektivitas Pemerintah Indonesia belum begitu menggembirakan. Perolehan skor pada 2023 masih menempatkan Indonesia di peringkat 73 dari 214 negara (Kantor Staf Kepresidenan, 2023). Meskipun masih jauh dari negara-negara lainnya, namun Indonesia terus memperbaiki kualitas layanan, derajat independensi birokrasi terhadap intervensi politik, kualitas formulasi kebijakan dan kredibilitas pemerintah yang merupakan indikator penilaiannya.

Birokrasi di era VUCA meningkatkan ekspektasi masyarakat terhadap kinerja pemerintah dan mendorong perlunya budaya birokrasi yang responsif dan aspiratif. Untuk itu, birokrasi dapat mengadopsi nilai-nilai

seperti kerja yang efektif dan efisien, layanan berbasis *big data*, teknologi informasi *real-time*, serta kolaborasi dan akses informasi yang mudah. Nilai-nilai ini perlu diinternalisasi hingga menjadi kebiasaan dan membentuk budaya birokrasi yang adaptif (Rivai, 2019).

Untuk memberikan kualitas layanan publik yang baik juga membutuhkan aparatur berkompeten (Karningsih, 2023; Setiadi, 2018). ASN yang memiliki kompetensi memadai akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien (Mustamin, 2023). Untuk mewujudkannya, Pemerintah Indonesia juga menghadapi beragam tantangan. Berdasarkan *World Talent Ranking 2023*, Indonesia masih tertinggal berada di peringkat 47 di bawah Thailand yang berada di peringkat 45 dan Malaysia yang berada di peringkat 33. Indikator penilaiannya meliputi tiga aspek yaitu *appeal* (menilai sejauh mana suatu negara memanfaatkan sumber daya manusia dari luar negeri), *readiness* (ketersediaan keterampilan dan kompetensi dalam sumber daya manusia) dan *investment and development* (investasi dan pengembangan talenta dalam negeri). Dari penilaian ketiga indikator tersebut, Singapura adalah satu-satunya negara di kawasan Asia Tenggara yang menduduki urutan 8 tertinggi dari 64 negara di dunia.

Konsekuensi data di atas berdampak bahwa kebutuhan akan adanya pengembangan kompetensi sangat krusial. Tidak hanya penting untuk meningkatkan kualitas layanan publik, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang profesional,

efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Yuli Pratiwi & Kusriyah, 2023). Pengembangan kompetensi aparatur merupakan bagian penting dari manajemen ASN yang kini terus bertransformasi ke arah yang lebih baik. Perumusan pengembangan kompetensi ASN idealnya harus dapat memenuhi kebutuhan ASN yang profesional. Namun demikian, situasi saat ini menunjukkan beberapa masalah dalam upaya pengembangan kompetensi ASN. Pertama, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Kedua, pengembangan kompetensi ASN saat ini tidak didasarkan pada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah (khusus untuk ASN di Daerah). Ketiga, pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan tidak jelasnya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun. Keempat, pengembangan kompetensi didefinisikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara klasikal. Kelima, pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir (Safira et al., 2015).

Selama ini pengembangan kompetensi ASN di Indonesia berada pada era *training center* yang lebih menekankan pada pendekatan klasikal yaitu proses pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan melalui pelatihan di kelas secara konvensional. Pendekatan ini banyak menghadapi tantangan salah satunya terkait kebutuhan anggaran

yang besar untuk memenuhi biaya pengembangan kompetensi pegawai. Data Badan Kepegawaian Negara (BKN) per 30 Juni 2023 jumlah PNS yang ada di Indonesia berjumlah 3.795.302. Jumlah tersebut sangat banyak sehingga apabila pengembangan kompetensi ASN hanya dilakukan secara pendekatan klasikal maka akan berbiaya tinggi. Hal ini senada dengan penelitian Sumanti (2018) dan Mawardi Nur (2022) yang menyebutkan bahwa tantangan implementasi pengembangan kompetensi salah satunya adalah terbatasnya alokasi anggaran untuk membiayai program pengembangan kompetensi secara klasikal yang telah direncanakan. Selain itu (Fauziah & Prasetyo, (2019) dalam tulisannya juga menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan model konvensional tidak relevan lagi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur di era VUCA mengingat fakta bahwa dunia terus berkembang secara digital dan membutuhkan fleksibilitas, aksesibilitas dan interaktivitas.

Transformasi pengembangan kompetensi berikutnya dimulai sejak lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Tujuan ditetapkannya undang-undang tersebut adalah untuk menciptakan ASN yang berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme dan mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat. ASN harus mampu berfungsi sebagai unsur perekat pemersatu bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Peraturan ini berusaha

untuk membawa perubahan mendasar dalam manajemen ASN di Indonesia. Perubahan pertama adalah pergeseran dari pendekatan *personel administration* yang lebih fokus pada pencatatan administratif kepegawaian menuju pendekatan *human resource management* (HRM). Pendekatan HRM ini memandang sumber daya manusia sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Perubahan kedua adalah pergeseran dari *closed career system* yang sangat berorientasi pada senioritas dan kepangkatan menuju *open career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi dalam promosi dan pengisian jabatan. Terkait pengembangan kompetensi, jelas disebutkan dalam Pasal 70 ayat (1) bahwa “Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pendekatan ini lebih formal dan kurang fleksibel karena menekankan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak bagi Pegawai ASN sehingga pemerintahlah yang memiliki porsi kewajiban lebih besar untuk menyediakan anggaran dan fasilitas pelatihan bagi ASN. Pengembangan kompetensi dikhawatirkan hanya sekedar formalitas untuk memenuhi hak-hak pegawai tanpa ada kaitannya dengan kemajuan karir pegawai (Suryanto, Prasetyo, et al., 2023). Jika program pengembangan kompetensi hanya dirancang untuk memenuhi persyaratan administrasi, tanpa memperhatikan kebutuhan pegawai dan organisasi, maka pengembangan kompetensi menjadi kurang efektif dan

kemungkinan besar tidak akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap peningkatan kinerja atau perkembangan karir pegawai.

Untuk menyesuaikan dinamika perkembangan zaman dan kebutuhan ASN yang lebih adaptif, inovatif dan mampu menghadapi tantangan masa depan, kemudian Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal terkait pengembangan kompetensi juga mengalami penyempurnaan. Disebutkan dalam Pasal 49 ayat (1) bahwa "Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi." Pasal ini menunjukkan beberapa perubahan signifikan dalam pendekatan pengembangan kompetensi. **Pertama**, menitikberatkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan kewajiban individual bagi seorang pegawai ASN. Jadi setiap ASN diharapkan proaktif dan mandiri dalam mencari peluang belajar dan mengembangkan diri, bukan hanya menunggu program pelatihan yang disediakan oleh Pemerintah. Paradigma ini mendorong pegawai untuk menyadari pentingnya pengembangan kompetensi dan bertanggungjawab terhadap hal tersebut. **Kedua**, pengembangan kompetensi yang menekankan pada pembelajaran berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa pengembangan kompetensi harus berkelanjutan dan terus menerus sepanjang karir pegawai sehingga

memungkinkan pegawai tetap *up to date* dengan perkembangan terbaru termasuk perubahan kebijakan, teknologi dan praktik terbaik. Artikel Destiana (2023), juga membahas bahwa hal penting dalam kebijakan pengembangan kompetensi adalah mengintegrasikan sistem pembelajaran yang mengarah pada *collaboration, change dan complexity*. **Ketiga**, penggunaan teknologi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Undang-undang ini mendorong penggunaan teknologi seperti *e-learning*, webinar, dan aplikasi pembelajaran *online*. Ini memungkinkan pegawai untuk mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja, memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam proses pembelajaran. Teknologi memungkinkan penerapan metode pembelajaran yang lebih inovatif sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelatihan.

Pendapat lain yang sejalan dengan tiga perubahan di atas juga terdapat dalam analisis yang ditulis oleh Destiana (2023), bahwa paradigma pengembangan kompetensi telah mengalami beberapa perubahan selama lima dekade terakhir dari yang semula *training* menjadi *learning*, dari sistem klasikal (tatap muka) menjadi pembelajaran dalam jaringan (*e-learning*), dari keterbatasan jumlah, waktu, tempat dan pembiayaan menuju *learning governance* yang sinergis melalui *learning management system* yang mengutamakan fleksibilitas siapapun, kapanpun, di manapun tanpa batas ruang dan waktu. Sebagai respon terhadap beberapa penyesuaian tersebut dan dalam rangka menyempurnakan era *training center*,

maka pemerintah mendesain pengembangan kompetensi melalui penerapan ASN *corporate university* untuk menjadi solusi perbaikan di era VUCA. *Corporate university* adalah alat atau fungsi strategis organisasi yang mengintegrasikan sumber daya untuk mencapai tujuan dan misi organisasi dengan fokus pada pengembangan dan pembelajaran, karir, peluang pelatihan dan kepemimpinan (Faozan et al., 2021).

Corporate university bukanlah konsep baru dalam program pengembangan kompetensi. Perusahaan di Amerika Serikat yaitu *General Electronic* (GE) telah menggunakan *corporate university* dalam program pengembangan kompetensi kepemimpinan sejak tahun 1956. Selanjutnya pada tahun 1990-an praktik *corporate university* mulai mendapat perhatian para pakar dan akademisi sebagai salah satu strategi mengembangkan kompetensi. Praktik *corporate university* di Indonesia diinisiasi oleh 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tahun 2012 yaitu PT.Telekomunikasi Indonesia dengan Telkom *Corporate University*, PT. Perusahaan Listrik Negara dan PT.Pertamina yang menerapkan Pertamina *Learning Center* dan diikuti oleh beberapa BUMN lainnya seperti Bank Mandiri, Bank BRI dan lainnya. Pendirian *corporate university* di sektor privat memiliki tujuan strategis yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya *corporate university* di BUMN, perusahaan dapat menciptakan lingkungan belajar yang berkelanjutan,

meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif serta mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang yang ada (Gita Ayuningtias et al., 2015). Secara eksisting memang terlihat perbedaan mencolok pengembangan kompetensi di sektor swasta dengan sektor publik. Sektor swasta menganggap bahwa pengembangan kompetensi sebagai investasi organisasi, karena penempatan pegawai disesuaikan dengan spesialisasi yang dimilikinya. Selain itu pengembangan kompetensi setiap pegawai sangat terkait dengan lisensi atas produk dan jasa yang dihasilkannya untuk mencapai standarisasi internasional atas produk dan jasa yang dihasilkan.

Keberhasilan lembaga BUMN dalam menyelenggarakan *corporate university* mendorong lembaga yang murni pemerintah untuk mengembangkannya juga baik di level nasional maupun di daerah. Hal ini sejalan dengan besarnya ekspektasi masyarakat terhadap kinerja dan kompetensi sumber daya manusia di sektor publik yang menjadikan konsep *corporate university* juga dibutuhkan dan relevan untuk diterapkan. Konteks *corporate university* di sektor publik menitikberatkan pada aparat sipil negara (ASN) sehingga terminologi yang tepat digunakan adalah ASN *corporate university*. Penyelenggaraan ASN *corporate university* didasarkan pada ketentuan Pasal 203 ayat (4a) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Disebutkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). Awal mula instansi pemerintah yang menyelenggarakan ASN *corporate university* adalah Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Provinsi Jawa Timur, Provinsi Jawa Barat dan masih banyak lainnya.

Maria (2021), mengharapkan peran ASN *corporate university* mengarah pada *collaboration*, *change* dan *complexity*. Ketiga peran tersebut dapat dicapai dengan strategi masing-masing. *Collaboration* berarti setiap ASN *corporate university* berperan menciptakan budaya pengembangan dan pembelajaran yang kolaboratif dan hal ini bisa dicapai dengan model pembelajaran 70:20:10. *Change* dikaitkan dengan peran ASN *corporate university* dalam merespon perubahan dan menyiapkan ASN yang siap menghadapi perubahan tersebut dan hal ini dapat dicapai dengan mengimplementasikan *dynamic curriculum*. Sedangkan *complexity* diterjemahkan bahwa ASN *corporate university* merupakan media yang dapat digunakan untuk mengatasi kompleksitas yang terjadi dengan cara memanfaatkan teknologi informasi sebagai metode pembelajaran pada ASN *corporate university*.

Berdasarkan latar belakang adanya transformasi dalam pengembangan kompetensi yaitu era *training center* menuju era ASN *corporate university*, maka tulisan ini akan membahas 3 (tiga) aspek penting dalam implementasinya yaitu efektivitas pelaksanaannya, implikasi penganggaran/biaya dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Sedangkan tujuannya adalah untuk mengeksplorasi, memahami dan menjelaskan perbedaan *training center* dan ASN *corporate university* dari 3 (tiga) aspek penting yaitu efektivitas pelaksanaan, implikasi penganggaran/biaya dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan adanya hasil perbandingan tersebut, maka dapat dijadikan referensi dan bahan pertimbangan bagi para pimpinan pengambil kebijakan untuk menentukan strategi yang efektif meningkatkan kualitas sumber daya aparatur melalui pengembangan kompetensi.

B. METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini menggunakan metode *review* literatur yaitu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis dan mensintesis pengetahuan yang telah ada dari berbagai sumber tertulis. Literatur yang digunakan berasal dari penelitian-penelitian terdahulu yang diterbitkan pada jurnal-jurnal nasional serta berkaitan dengan pengembangan kompetensi ASN di Indonesia. Oleh karenanya penulis mengumpulkan literatur yang relevan dari berbagai sumber yang ditemukan melalui

database online yaitu *google cendekia* dan *garuda.kemendikbud.go.id* dengan menggunakan kata kunci “*corporate university*” dan “*pengembangan kompetensi*”. Setelah literatur terkumpul penulis menyeleksi dengan menilai kualitas dan kredibilitas setiap sumber agar analisis dapat dilakukan dengan baik dan menghasilkan pemahaman komprehensif. Analisis dari *review literatur* diharapkan dapat mengetahui proses transformasi pengembangan kompetensi era *training center* menuju *ASN corporate university* untuk kemudian ditarik kesimpulan dan rekomendasinya.

C. ANALISIS TRANSFORMASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ERA TRAINING CENTER DAN ASN CORPORATE UNIVERSITY

1. Efektivitas dalam Pengembangan Kompetensi

Implementasi *corporate university* berkembang di Indonesia karena beberapa alasan penting. Sektor swasta ingin mensistematisasikan fungsi pelatihan atau memaksimalkan investasi dalam pendidikan dan agar tetap kompetitif di pasar (Gita Ayuningtias et al., 2015). Tidak jauh berbeda dengan sektor publik, penyelenggaraan *ASN corporate university* ingin mewujudkan komitmen terhadap *e-government*, memberikan pegawai kesempatan untuk berkembang dan memajukan karir, menarik dan mempertahankan bakat/talenta pegawai, menyediakan kebutuhan belajar yang sering dimunculkan pegawai (A. Setiawati, 2022). Perbedaannya terletak pada maksud dan tujuan akhir yaitu pada laba yang akan didapat perusahaan dengan memaksimalkan pengembangan

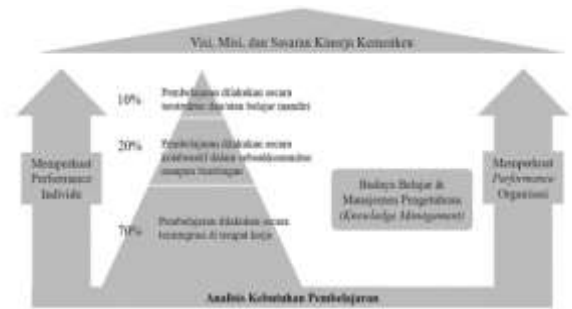
kompetensi karyawannya yang selaras dengan strategi bisnis. Sementara di sektor publik, fokus terakhirnya adalah untuk mempertahankan kepercayaan publik dengan memberikan layanan yang prima. Untuk melihat efektivitas dalam pengembangan kompetensi baik model *training center* maupun *ASN corporate university*, penulis merujuk pengalaman pada beberapa instansi di sektor publik sudah beranjak dari *training center* menuju *corporate university*.

Ada perbedaan signifikan antara *training center* dan *ASN corporate university* terutama pada fokus pembelajarannya, *training center* hanya berfokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi individu sedangkan *corporate university* fokus pada penyelesaian isu strategis organisasi dan peningkatan kinerja organisasi (Suharsono, 2023). Era *training center* yang ditandai dengan metode pembelajaran klasikal memungkinkan ASN untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan secara langsung serta mendapatkan *feedback* dari fasilitator. Selain itu, juga pembelajaran klasikal memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berinteraksi dengan rekan kerja, saling bertukar pengetahuan dan membangun jaringan profesional. Namun metode pembelajarannya hanya fokus pada ketercapaian sisi kuantitas dan target kegiatan rutin juga seringkali dilakukan secara kurang serius (Dominata, 2021). Model ini sering kali bersifat *top-down*, di mana kebijakan dan program pengembangan kompetensi ditetapkan oleh pimpinan instansi atau atasan tanpa melibatkan pegawai secara aktif. Akibatnya jadi kurang fleksibel dan kurang responsif terhadap kebutuhan pegawai serta tidak terintegrasi dengan

sistem penilaian kinerja, sehingga sulit untuk mengukur dampak nyata dari program pengembangan kompetensi tersebut. Akhirnya pengalaman ini dapat mengurangi motivasi karyawan untuk aktif mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensinya.

ASN *corporate university* memiliki fokus yang lebih luas dan strategis dibandingkan dengan *training center*. Hal ini dilakukan dengan cara mengintegrasikan pembelajaran yang lebih beragam dan adaptif ke dalam strategi bisnis dan operasional organisasi. ASN *corporate university* juga mampu menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan sehingga memungkinkan pegawai untuk terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan beberapa literatur, implementasi *corporate university* di Kementerian Keuangan menjadi perhatian terutama karena menjadi instansi pemerintah yang pertama kali mengimplementasikan *corporate university* sehingga memicu terjadinya efek imitasi bagi sektor publik lainnya (A. Setiawati, 2022). Kementerian Keuangan telah mengimplementasi pembelajaran 70:20:10 meliputi proporsi 70% adalah aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik kerja, detasering (*secondment*) dan pertukaran antar pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/BUMN/BUMD. Selanjutnya proporsi 20% adalah aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan melalui interaksi atau dengan mengobservasi

pihak/orang lain seperti *coaching*, *mentoring* dan *benchmarking*. Sedangkan 10% lagi adalah aktivitas pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas seperti pelatihan teknis, pelatihan jarak jauh dan belajar mandiri.



Gambar 1. Model Pengembangan Kompetensi 70:20:10

Sumber : Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa metode ini sejalan dengan perubahan paradigma pengembangan kompetensi dari pelatihan dan pengembangan menuju pembelajaran dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai (Wahyudi, 2022). Memang merubah budaya pegawai merupakan aspek yang paling sulit untuk diwujudkan, apalagi model *corporate university* yang menekankan pada pembelajaran 70:20:10 yang berarti bahwa pegawai mendapatkan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan sebagian besar dari proses melakukan pekerjaan mereka sendiri atau pembelajaran mandiri. Untuk menciptakan pembelajaran mandiri ini maka suatu organisasi memerlukan

budaya belajar sebagai landasannya dan itu membutuhkan waktu yang lama serta komitmen kuat dari seluruh pemangku kepentingan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhikmah (2020), bahwa prasyarat untuk mewujudkan hal tersebut adalah pemahaman terhadap visi misi, kolaborasi dan sinergi yang dibangun oleh berbagai pemangku kepentingan serta kemampuan mengelola pengetahuan. Model 70:20:10 mengutamakan *experiential learning* sebagai porsi 70% dalam pembelajarannya, hal ini berarti bahwa pengembangan kompetensi selaras dengan pelaksanaan tanggung jawab pegawai di tempat kerja. Praktiknya dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai menjadi ketua tim, memimpin rapat, mengambil keputusan seperti *shadowing* menjadi seorang pemimpin yang berada di posisi strategis. Porsi 20% yaitu *social learning* yang terjadi karena adanya interaksi antara atasan, bawahan dan rekan kerja misalnya dalam bentuk *coaching*, *mentoring*, komunitas budaya kerja dan lain sebagainya. Sisa 10% adalah pembelajaran formal yang berfokus pada pertemuan yang dilakukan secara terjadwal baik klasikal maupun nonklasikal seperti seminar, *workshop*, bimbingan teknis dan lainnya. Pembelajaran ini lebih sedikit porsinya karena memang tujuan model pembelajarannya yang bersifat umum seperti yang dipraktikkan pada pengembangan kompetensi secara klasikal.

Kartikawati (2023) dalam Setiawati & Fadillah (2023), menyebutkan bahwa *corporate university* dapat menjawab enam tantangan yang dihadapi Kementerian Keuangan ketika masih menggunakan

metode pembelajaran konvensional. Adapun keenam tantangan tersebut adalah kesesuaian antara pembelajaran dengan kebutuhan bisnis organisasi yang masih rendah, hasil pembelajaran belum terukur dampaknya pada kinerja organisasi, belum terdapat skema untuk mengelola pengalaman belajar yang memberikan dampak bagi individu dan organisasi, keterlibatan pimpinan dan unsur unit eselon 1 masih rendah, pengetahuan di dalam organisasi belum dikelola dan diberdayakan secara optimal untuk kepentingan organisasi, kegiatan belajar masih dianggap sebagai *event* dimana pembelajar masih fokus pada status dan belum mendukung upaya perbaikan berkelanjutan. Tidak hanya di Kementerian Keuangan, BRIN *corporate university* mampu mengakomodir setidaknya empat perubahan penting yaitu manajemen budaya sebagai sarana untuk mengubah pola pikir budaya pegawai, manajemen kinerja sebagai sarana memanfaatkan kompetensi untuk kinerja individu dan organisasi, manajemen karir sebagai sarana pengembangan kompetensi sesuai pola karir dan pelatihan dengan menerapkan model 10:20:70 yang menjadikan tempat kerja sebagai sarana belajar pegawai (Dominata, 2021).

Dari analisis di atas dapat disimpulkan bahwa ASN *corporate university* terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga berdampak positif dalam mempersiapkan ASN untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional. Melalui pendekatan yang sistematis, terintegrasi, dan berbasis teknologi, ASN *corporate university* menjadi instrumen penting

dalam memperkuat sumber daya manusia di sektor publik dan meningkatkan kualitas layanan publik secara keseluruhan. tidak hanya memberikan *learning output* melainkan sampai ke *learning outcome*, tidak hanya menghasilkan pegawai yang mampu menguasai kompetensi tertentu melainkan menghasilkan pegawai yang mampu dari sisi kompetensi dan mempunyai kemauan untuk memberikan *impact* yang positif terhadap organisasi.

2. Implikasi Biaya dalam Pengembangan kompetensi ASN

Transformasi pengembangan kompetensi yang didorong oleh kemajuan teknologi komunikasi dan informasi mengharuskan penerapan metode inovatif dalam pembelajaran. Hal inilah yang menjadi karakteristik lain dari ASN corporate university yaitu pada teknologi pembelajarannya yang menggunakan *e-learning*. Penerapan *e-learning* menawarkan tiga metode belajar yaitu *synchronous*, *asynchronous* dan *hybrid/blended learning* (Faozan et al., 2021). *Synchronous* adalah metode pembelajaran *online* yang dilakukan secara langsung dan tatap muka dalam waktu bersamaan antara fasilitator dan peserta pelatihan sehingga memungkinkan adanya interaksi langsung secara *online*. Pada proses pelaksanaannya, *synchronous* mewajibkan fasilitator dan peserta pelatihan mengakses internet pada waktu bersamaan. Fasilitator menyampaikan materi pembelajaran dalam format makalah atau *slide* presentasi kemudian peserta pelatihan dapat mendengarkan

presentasi tersebut secara langsung melalui jaringan internet. Peserta pelatihan juga memiliki kesempatan mengajukan pertanyaan atau opini secara langsung. Sedangkan *asynchronous* diartikan dengan tidak dalam waktu bersamaan. Peserta pelatihan leluasa menentukan waktu pembelajaran yang berbeda dengan fasilitator yang memberikan materi. *Asynchronous* populer dalam *e-learning* sebab peserta pelatihan dapat mengakses materi pembelajaran dimana pun dan kapan pun. Peserta pelatihan dapat mengikuti pembelajaran dan menyelesaikannya setiap saat sesuai rentang jadwal yang telah ditentukan sebelumnya. Pembelajaran juga dapat berbentuk bacaan, animasi, simulasi, permainan edukatif, tes, quiz, dan pengumpulan tugas. *Hybrid/blended learning* adalah merupakan percampuran antara pembelajaran tatap muka dan pembelajaran *online* yang memfasilitasi peserta pelatihan untuk belajar lebih luas, lebih banyak, lebih bervariasi dan dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja (Rahmi, 2018).

Keuntungan yang diperoleh dengan penerapan pembelajaran *e-learning* adalah memperluas jangkauan pembelajaran, peserta pelatihan dan efisiensi biaya (Rahman et al., 2020). Penelitian senada juga dilakukan oleh Rakhmadina & Setyaningrum (2021), bahwa *e-learning* memberikan dampak positif terhadap efisiensi anggaran pelatihan dibandingkan dengan pelatihan klasikal. Disebutkan juga oleh (Sultan, 2022) bahwa penyelenggaraan ASN corporate university dapat meminimalisir pembiayaan yang tidak relevan atas

penerapan fungsi kebutuhan organisasi. Efisiensi biaya terletak pada aksesibilitas dan fleksibilitas di mana peserta pelatihan dapat mengakses materi pembelajaran kapan saja dan dari mana saja tidak dibatasi ruang, jarak dan waktu, menyesuaikan dengan jadwal dan kecepatan belajar masing-masing individu. Metode ini lebih disukai oleh peserta yang memiliki mobilitas kerja tinggi daripada pembelajaran klasikal (Rahayu et al., 2022). Penghematan biaya lainnya juga dapat dilihat bahwa dengan penggunaan *e-learning* maka mengurangi kebutuhan akan fasilitas fisik, transportasi dan akomodasi. *E-learning* merupakan solusi mengatasi mahal biaya pelatihan akibat kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan dan dapat tentunya juga dapat menjangkau berapapun jumlah peserta pelatihan. Selain itu materi dan sumber pembelajaran dapat direplikasi atau digunakan berulang kali asalkan masih relevan tanpa memerlukan biaya tambahan dan tenaga tambahan (Suryanto, Firdaus, et al., 2023). Meskipun demikian untuk membangun *e-learning* dapat berjalan dengan baik juga dibutuhkan anggaran awal yang signifikan. Investasi ini meliputi biaya pengembangan platform teknologi, pembuatan dan pengembangan konten yang berkualitas, pelatihan tenaga pengajar untuk mengoperasikan dan mengelola sistem *e-learning*, serta infrastruktur pendukung seperti *server* dan perangkat lunak. Anggaran awal yang cukup besar ini penting untuk memastikan bahwa sistem *e-learning* yang dibangun dapat memenuhi kebutuhan pembelajaran dengan efektif

dan efisien, serta dapat diakses oleh seluruh ASN tanpa hambatan teknis.

Strategi untuk mengantisipasi keterbatasan anggaran tersebut dapat dilakukan melalui kolaborasi antara lembaga pengembangan kompetensi dengan instansi lain baik pemerintah maupun swasta. LAN pada 2019 telah membangun *e-learning* melalui *learning management system* (LMS) bernama ASN Unggul. Kehadiran LMS ASN Unggul terus mengalami perkembangan dan kini menjadi wadah pilihan utama bagi penyelenggara pengembangan kompetensi di internal LAN dengan konsep pembelajaran jarak jauh. LMS ASN Unggul dirancang untuk menyediakan akses pembelajaran digital yang terintegrasi dan memungkinkan ASN untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui platform pembelajaran online. Platform ini bertujuan untuk memudahkan pengelolaan pembelajaran, integrasi sistem, dan pengembangan kompetensi ASN secara efektif dan efisien. LMS ASN Unggul dapat diduplikasikementrian/lembaga/ penyelenggara pelatihan di daerah. Proses duplikasi ini memungkinkan pembelajaran dalam pengembangan kompetensi lebih efisien dan hemat biaya (Marsono et al., 2022).

Ada tantangan lain yang dihadapi agar *e-learning* dapat diimplementasikan yaitu akses internet yang tidak merata di seluruh Indonesia. Hal ini disebabkan belum meratanya infrastruktur telekomunikasi terutama di daerah terpencil. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya untuk menyelesaikan masalah ketimpangan

tersebut. Salah satunya adalah pembangunan palapa ring pada 2019. Dengan adanya infrastruktur tersebut, 514 kota/kabupaten telah terhubung dengan internet. Namun demikian, tugas pemerintah masih belum berakhir karena gap akses internet masih tersisa. Bank Dunia merilis informasi bahwa hingga kini baru sepertiga masyarakat dewasa Papua yang dapat terhubung dengan internet (World Bank Group, 2021). Kesenjangan koneksi internet ini merupakan masalah yang mesti segera diselesaikan agar pengembangan kompetensi ASN dengan pola pembelajaran *online* dapat menjawab tuntutan pengembangan kompetensi ASN.

Berbeda dengan pelatihan secara klasikal, yang memerlukan biaya berkelanjutan untuk fasilitas fisik, transportasi, dan akomodasi. Pelatihan klasikal membutuhkan ruang kelas, ruang seminar, atau tempat pelatihan lain yang harus disewa atau disediakan. Ini bisa menjadi biaya yang signifikan, terutama jika pelatihan berlangsung dalam jangka waktu yang lama atau membutuhkan fasilitas khusus. Untuk pelatihan yang melibatkan peserta dari berbagai lokasi, biaya transportasi dan akomodasi bisa menjadi sangat tinggi. Ini termasuk tiket pesawat, kereta, atau kendaraan lain, serta biaya hotel dan makanan. Pelatihan klasikal sering membutuhkan materi fisik seperti buku, panduan, dan alat tulis. Selain itu, peralatan seperti proyektor, papan tulis, dan komputer mungkin perlu disediakan, yang menambah biaya. Mengundang instruktur atau pengajar untuk pelatihan tatap muka biasanya

lebih mahal karena selain biaya honorarium, ada juga biaya perjalanan dan akomodasi untuk mereka.

Dari analisis di atas dapat disimpulkan bahwa, penerapan *e-learning* memiliki implikasi biaya yang besar di awal pembangunan dan pengembangannya. Namun meskipun membutuhkan anggaran awal yang signifikan untuk pengembangan dan implementasi tetapi menawarkan penghematan biaya jangka panjang. Penghematan ini berasal dari berkurangnya kebutuhan untuk fasilitas fisik, transportasi, dan akomodasi yang biasanya diperlukan untuk pelatihan tatap muka. Selain itu, *e-learning* memungkinkan pembaruan materi yang cepat dan mudah tanpa biaya tambahan yang besar, serta mendukung pembelajaran berkelanjutan yang lebih efisien. Oleh karena itu, meskipun investasi awal cukup besar, *e-learning* memberikan nilai ekonomi yang lebih baik dalam jangka panjang dengan mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efektivitas pembelajaran.

3. Kemampuan Beradaptasi Terhadap Perubahan

Pengembangan kompetensi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi, penciptaan nilai tambah bagi organisasi, serta pemenuhan rencana pengembangan diri pegawai (*created value*). Selain itu, pengembangan kompetensi juga diarahkan untuk membekali pegawai dengan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas saat ini sekaligus menghadapi berbagai perubahan di masa depan (Iswahyudi, 2018).

Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan merupakan kunci sukses dalam pengembangan kompetensi ASN, oleh karenanya ASN *corporate university* harus mampu berperan merespon perubahan itu sendiri. Salah satu strateginya dengan menerapkan *dynamic curriculum* (kurikulum dinamis) yang merupakan proses merefleksi dan merevisi antara proses pembelajaran (*learning journey*) dan tujuan belajar (*learning objective*) (Maria, 2021). Proses pembelajaran pada ASN *corporate university* merupakan pembelajaran berkelanjutan yang terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan serta menjamin keberlanjutan organisasi di masa depan dengan berfokus pada visi, misi dan strategi (R. Setiawati et al., 2024). Oleh karenanya kurikulum yang disusun harus mampu mendukung prakarsa utama dalam melakukan perubahan yang dapat menghubungkan pengembangan pegawai dengan tujuan yang ingin dicapai (Sidabutar, 2020).

Kurikulum dinamis ini berbeda dengan kurikulum pendidikan formal pada umumnya yang cenderung bersifat statis dan kurang responsif terhadap perubahan dan lulusannya pun perlu mengikuti standar yang telah ditetapkan. Kurikulum dinamis pada ASN *corporate university* bersifat unik dan *tailormade* untuk suatu lembaga, profesi bahkan untuk individu (Rachman, 2019). Dalam kurikulum dinamis, konten pembelajaran dan metode penyampaian terus-menerus dievaluasi dan disesuaikan agar tetap relevan dengan kebutuhan perusahaan. Tim pengembang kurikulum di ASN *corporate university* harus senantiasa

memantau kebijakan, tren perkembangan teknologi, dan perubahan kebutuhan kompetensi pegawai. Berdasarkan informasi tersebut, dapat merancang program pembelajaran yang tepat sasaran dan efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Konsep *taxonomy blooms* yang membagi tingkat pembelajaran ke dalam 6 (enam) level menjadi rujukan dalam penerapan *dynamic curriculum*. Level 1 *remembering* yang mendefinisikan bahwa pada level ini seorang pembelajar baru mampu mengingat informasi yang diberikan. Level 2 *understanding* berarti pembelajar berada pada level ini diharapkan dapat menggambarkan ide atau gagasan. Sedangkan level 3 *applying* berarti pembelajar sudah mampu menerapkan atau menggunakan informasi yang diperoleh dengan cara yang inovatif. Level 4 *analyzing* menunjukkan pembelajar sudah bisa menganalisis dengan membedakan beberapa informasi yang ada. Level 5 *evaluating* berarti pembelajar bisa memberikan alasan dan menentukan posisi yang tepat. Terakhir level 6 yaitu *creating* yang berarti bahwa pembelajar sudah mampu menciptakan atau membuat pandangan atau hal baru (Yuswanto, 2022). Berdasarkan level tersebut, peserta pelatihan dapat menentukan level mana yang akan dicapai sehingga informasi yang dibutuhkan dapat disesuaikan. Sebagai contoh kompetensi terkait kepemimpinan diperlukan bagi semua ASN tetapi tidak semua ASN perlu mencapai pada level 6. Jadi dapat disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai di tempat kerjanya. Dengan demikian,

learning journey bagi para ASN akan berbeda dan tidak dapat diseragamkan untuk menuju *learning objective* tertentu. Setiap ASN memiliki kebutuhan belajar yang unik dan beragam, tergantung pada latar belakang, peran, dan aspirasi karier mereka. Oleh karena itu, pendekatan pembelajaran yang personal dan fleksibel harus diterapkan untuk memastikan bahwa setiap ASN dapat mencapai kompetensi yang diperlukan dengan cara yang paling efektif bagi mereka.

Selain itu, kurikulum dinamis juga mengintegrasikan umpan balik dan evaluasi secara berkelanjutan. Program pembelajaran di *corporate university* tidak hanya berfokus pada penyampaian materi, tetapi juga memastikan bahwa pegawai dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Melalui sistem umpan balik dan evaluasi yang efektif, perusahaan dapat mengukur dampak program pembelajaran terhadap kinerja pegawai dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Implementasi kurikulum dinamis dalam *corporate university* membutuhkan komitmen dan kolaborasi dari berbagai pihak.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. KESIMPULAN

Pengembangan kompetensi ASN menjadi kunci utama bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing di era yang semakin dinamis. Meskipun pengembangan kompetensi konvensional telah lama digunakan, *ASN corporate university* menawarkan pendekatan yang lebih strategis dan inovatif. Melalui analisis di atas, dapat

disimpulkan bahwa kedua pendekatan dalam pengembangan kompetensi memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pengembangan kompetensi konvensional berfokus pada peningkatan keterampilan individu, sedangkan *ASN corporate university* lebih strategis dan berfokus pada pengembangan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Namun dilihat dari 3 (tiga) aspek penting dalam implementasinya yaitu efektivitas pelaksanaannya, implikasi penganggaran/biaya dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan maka *ASN corporate university* memiliki beberapa keunggulan. Dari aspek efektivitas pelaksanaan, *ASN corporate university* dirancang sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi, memastikan bahwa pelatihan yang diberikan selalu relevan dan mendukung tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu penggunaan metode 70:20:10 yang menekankan pada *experiential learning* sangat relevan untuk menjawab berbagai tantangan yang dialami. Dari aspek penganggaran/biaya, *ASN corporate university* memang membutuhkan investasi awal yang signifikan tetapi penggunaan *e-learning* dan teknologi lainnya dapat mengurangi biaya operasional seperti transportasi, akomodasi, dan fasilitas fisik sehingga terjadi penghematan jangka panjang. Terakhir dari aspek kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, *ASN corporate university* yang menerapkan *dynamic curriculum* sangat memungkinkan ASN untuk menyesuaikan program pengembangan

kompetensi dengan cepat sesuai dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan organisasi.

2. REKOMENDASI

Dari analisis di atas dapat disimpulkan bahwa *ASN corporate university* menawarkan model pengembangan kompetensi bagi ASN yang lebih holistik, terarah, dan terintegrasi. Dibandingkan dengan model pelatihan konvensional, *ASN corporate university* berpotensi besar mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, implementasi *ASN corporate university* dapat menjadi salah satu langkah yang efektif dalam meningkatkan pengembangan kompetensi ASN di Indonesia. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang perbedaan antara model pengembangan kompetensi secara konvensional dan *ASN corporate university* dapat menjadi referensi dalam pengambilan kebijakan terkait pengembangan kompetensi di Indonesia. Dibutuhkan komitmen pimpinan untuk mewujudkannya serta kolaborasi yang era antara seluruh pegawai untuk selalu mengembangkan budaya belajar sehingga pengembangan kompetensi menjadi habit dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1). <https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762>
- Dominata, A. (2021). Strategi Kebijakan Pembentukan BRIN Corporate University. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan*, 1(1), 24–35.
- Faozan, H., Marsono, M., Amrillah, A., Ramadhan. Arif, Ahad, M. P. Y., & Aswin, A. (2021). *Transformasi Pengembangan Modal Insani Sektor Publik di Indonesia* (A. Suryanto, A. Sudrajad, & B. Basseng, Eds.; 1st ed.). Asosiasi Profesi Widyaaiswara Indonesia. <https://www.bppdapwi.com>
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). *ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif*. *Civil Service*, 13(2), 51–62. <https://www.>
- Gita Ayuningtias, H., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Kriseka Putri, M. (2015). The Corporate University Landscape in Indonesia. *Proceedings of the 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (Iscllo-15)*, 1–5.
- Iswahyudi, F. (2018). Implementasi Human Capital Management dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 17–32. <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/6/2>
- Kantor Staf Kepresidenan. (2023, October 4). *Indeks Efektivitas Pemerintah Naik, KSP: Bukti Reformasi Birokrasi Sudah di Jalur yang Tepat*. <https://Ksp.Go.Id/Indeks-Efektivitas-Pemerintah-Naik-Ksp->

- Bukti-Reformasi-Birokrasi-Sudah-Di-Jalur-Yang-Tepat.Html. <https://doi.org/10.29303/jseh.v6i2.86>
- Karningsih. (2023). Hubungan Kompetensi dan Kualitas Pelayanan Dengan Tingkat Kepuasan Masyarakat Pengguna Layanan Administrasi Kependudukan. *Public Service and Governance Journal*, 4(4), 193–217.
- Maria, A. (2021). *Transformasi Menuju Corporate University Generasi Berikut* (U. Anwar, Ed.; Cetakan 1). Wahana Tatar Wirakeloka.
- Marsono, M., Yohanitas, W. A., Manorsa, F., Firmasyah, N., & Ardiansyah, F. (2022). Learning Management System Innovation for Employee Competency Development. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10945>
- Mawardi Nur, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 997–1008.
- Mustamin. (2023). Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN): Mengoptimalkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulawesi Selatan*, 4(2), 166–175.
- Nurhikmah, N. (2020). Peran Widyaiswara dalam Strategi Pengembangan ASN “Corporate University.” *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 6(2), 122–128.
- Rachman, N. M. (2019). Analisis Strategi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Peragangan Menuju Corporate University. *Jurnal Cendekia Niaga*, 3(2), 8–28.
- Rahayu, N., Suryanto, A., Andriansyah, A., & Irawati, E. (2022). Measuring the Effectiveness of State Civil Apparatus Training. *Research Horizon*, 2(5), 543–554.
- Rahman, M. A., Amarullah, R., & Hidayah, K. (2020). Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i1.656>
- Rahmi, U. (2018). Desain Sistem Pembelajaran Blended Learning: Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di Indonesia. *Indonesian Scholars Journal-INSIGHT*, 122–137.
- Rakhmadina, D., & Setyaningrum, D. (2021). Dampak E-Learning terhadap Anggaran Pelatihan Kementerian Keuangan. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(1), 14–32. <https://doi.org/10.18196/jati.v4i1.103>
- Rivai, F. H. (2019). Membangun Budaya Birokrasi Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 128–138.

- <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/108/56>
- Safira, E. M., Syafiq, M., Auliya, N. S., Wiryanto, W., Santoso, T., Rachman, N. A., & Rahmalia, M. (2015). *Kajian Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara* (M. Taufiq, Ed.; 1st ed.). Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga Administrasi Negara.
- Setiadi, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Journal of Management Review*, 2(2), 209–218. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1797>
- Setiawati, A. (2022). Faktor Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan Corporate University Di Lembaga Pemerintah Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25(1), 21. <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i1.723>
- Setiawati, A., & Fadillah, M. I. (2023). Model Pengembangan Corporate University Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah. *Jurnal Good Governance*, 19(2), 137–156.
- Setiawati, R., Sutisna, A., & Saefudin, Y. S. (2024). Analisis Systematic Literatur Review: Corporate University Sebagai Strategi dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 15(2), 250–262.
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255–270. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814>
- Soraya, N. A., Tias, S. A., & Ayu, V. K. (2022). Nasionalisme Bangsa di Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity). *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(1), 1238–1243. <https://doi.org/10.31316/jk.v6i1.2701>
- Suharsono, A. (2023). 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>
- Sultan, M. (2022). Kolaborasi Stakeholders dalam Penyelenggaraan Corporate University pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Proinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 3(2), 81–94.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(8), 115–129.
- Suryanto, A., Firdaus, M., Aswi, A., & Tamsir, F. A. (2023). The Challenges

and Opportunities in the Implementation of E-learning for Competence Development of State Civil Apparatus. *Information Sciences Letters*, 12(5), 2165–2175. <https://doi.org/10.18576/isl/120551>

Yuswanto, S. (2022). Taksonomi Bloom dalam Pembelajaran Metode E-learning. *Jurnal Bestari*, 2(2), 66–70. <http://nurjadinrusmin.blogspot.com>

Suryanto, A., Prasetyo, A. G., Nurdin, N., & Aswad, M. (2023). The Reform of Apparatus Competence Development in Indonesia: Improving the Implementation System and the Implementing Actors. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1307–1317. <https://doi.org/10.18576/isl/120445>

Wahyudi, H. (n.d.). *Corporate University New Practices of Apparatus Competency Development in Indonesia*. www.mijrd.com

World Bank Group. (2021, July 28). *Ensuring a More Inclusive Future for Indonesia through Digital Technologies*.

Yuli Pratiwi, D., & Kusriyah, S. (2023). Policy Analysis of Employee Competency Development Systems Through Corporate Universities within the Ministry of Law and Human Rights. *Policy Analysis of Employee Competency Development... (Diah Yuli Pratiwi & Sri Kusriyah)* *Ratio Legis Journal (RLJ)*, 2(4), 1600–1611. <https://bpsdm.kemenkumham.go.id/information-publik/report-2/renstra>