

**IMPLEMENTASI PROGRAM PEMBELAJARAN TERINTEGRASI
(COORPORATE UNIVERSITY)
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI
BAGI APARATUR SIPIL NEGARA
DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh

NAMA : PARJIYONO
NPM : 2444021038
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

TESIS

**Diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)**



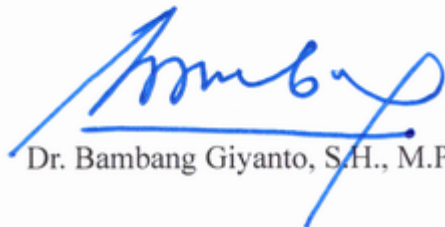
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
TAHUN 2026**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA (APN)
MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Parjiyono
NPM : 2444021038
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Implementasi Program Pembelajaran Terintegrasi
(Bahasa Indonesia) (*Coorporate University*) Dalam Pengembangan
Kompetensi Bagi Aparatur Sipil Negara Di Lembaga
Administrasi Negara Republik Indonesia
Judul Tesis : Implementation of the Integrated Learning (Corporate
(Bahasa Inggris) University) Program for Competency Development of
Civil Servants at the National Institute of Public
Administration (NIPA) of the Republic of Indonesia

Diterima dan Disetujui untuk Dipertahankan
Pembimbing Tesis,


Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA (APN)
MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Parjiyono
NPM : 2444021038
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Implementasi Program Pembelajaran Terintegrasi
(*Coorporate University*) Dalam Pengembangan
Kompetensi Bagi Aparatur Sipil Negara Di Lembaga
Administrasi Negara Republik Indonesia

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 13 Juli 2026
Pukul : 10.30 WIB.

TELAH DINYATAKAN LULUS OLEH PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

Sekretaris : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.SI.

Anggota : Prof. Dr. Luki Karunia, S.E., Akt., M.A.

Pembimbing : Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.



PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA (APN)

**MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Nama : Parjiyono
NPM : 2444021038
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **“Implementasi Program Pembelajaran Terintegrasi (*Coorporate University*) Dalam Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Sipil Negara Di Lembaga Administrasi Negara. Republik Indonesia”** merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini terbukti merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 13 Juli 2026



Parjiyono

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah subhanahu wa ta'ala, Tuhan Yang Maha Agung, sumber segala kemudahan dan penolong bagi setiap langkah umat-Nya yang selalu berikhtiar. Atas ridha dan kasih sayang-Nya, perjalanan peneliti yang dimulai dari langkah kecil saat mendaftar sebagai mahasiswa Pasca Sarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta, kini berbuah manis dalam wujud sebuah karya ilmiah berupa tesis. Tesis ini, yang peneliti beri judul **“Implementasi Program Pembelajaran Terintegrasi (*Corpotae University*) Dalam Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Sipil Negara, Di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia”**, hadir sebagai saksi sekaligus bukti bahwa setiap ikhtiar yang ditopang doa tidak pernah sia-sia. Tesis ini merupakan tugas akhir yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa lahirnya tesis ini tidak mungkin terwujud tanpa doa, dukungan, serta bimbingan dari banyak pihak, maka pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati, izinkan peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus kepada Bapak. H. Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd., pembimbing yang senantiasa menuntun dengan kesabaran, membuka ruang dengan keikhlasan, dan menghadiahkan waktu berharganya demi penyempurnaan setiap detail tesis ini.

Secara khusus, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah hadir memberi arti, baik melalui bimbingan langsung maupun dukungan yang tak terlihat, hingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan. Terima kasih peneliti tujukan kepada:

1. Prof. Dr. Lucky Karunia, S.E.Ak., M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta berserta jajarannya dan para dosen di lingkungan Politeknik STIA LAN Jakarta.

2. Seluruh Dewan Penguji: Bp. Prof. Dr. Luki Karunia, S.E., Akt, M.A, Bp. Dr. Ridwan Rajab, M.Si., Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T. MT., Bp. Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd., atas masukan yang berharga untuk penyempurnaan tesis ini;
3. Para dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan menarik sejak dari Semester 1 hingga Semester 4: Dr. Asrofi, Dr Alih Aji Nugroho, S.AP., M.P.A., Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd., Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si., Dr. Hamka, MA., Dr Janry Simanungkalit, Dr. Hidayaturahmi, S.Sos, MPA., Dr. Umanto, S.Sos, M.Si, Prof. Ir. Bernardus Yuliarto Nugroho, MSM., Ph.D, Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
4. Kepala Lembaga Administrasi Negara Bp. Dr. Muhammad Taufiq, DEA.,
5. Kepala Biro Umum, Kerjasama, dan Hubungan Masyarakat, Bp. Dr. Hari Nugraha, S.E., MPPM.,
6. Kepala Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia, Bp. Agustinus Sulistyio Tri Putranto, S.E., M.Si.
7. Kepala Direktorat Ekosistem Pembelajaran ASN, Bp. Hartoto, S.IP., M.Si.
8. Kepala Direktorat Pembelajaran Karakter dan Sosio Kultural ASN, Bp. Deni Junanto, S.E., M.A., Ph.D.
9. Kepala Bagian Umum, Tata Usaha dan Layanan Pengadaan, Bp. Reagent, S.H.
10. Kepala Subbagian Rumah Tangga, Bp. Abdullah, ST.
11. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya, Bp. Bambang Setyo Ambodo, S.Sos., M.Si.
12. Analis Kebijakan Ahli Muda (Tim Pengelola Corpu LAN), Sdri. Sabilla Ramadhiani Firdaus, S.H., LL.M.
13. Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama, Sdri. Puspa Ayu Kusumo Putri, S.E.
14. Bapak Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd., Analis Kebijakan Ahli Madya pada Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional LAN, yang dengan ketulusan hati meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman dan memberikan wawasan berharga, sehingga menjadi bekal penting bagi peneliti dalam menyempurnakan tesis ini.

15. Teman-teman Program Pasca Sarjana MSDA-B yang telah sama-sama berjuang dari awal hingga pada penyelesaian tesis ini.
16. Rekan-rekan Skuat Tim pada Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia, Lembaga Administrasi Negara.
17. Bapak Muhammad Arya yang telah membantu proses administrasi sejak Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Seminar Akhir;
18. Kepada Almarhumah Heni Purwanti dan anak-anak kami tercinta, Regita Ayu Nawang Pawestri, S.Sos., Huda Bayu Ayodya, S.Tr.AP., Keysha Septia Tri Wijareni, Muhammad Nurul Huda, S.Sos (menantu), Nohael Sabda Wisaka Ndaru (Cucu);
19. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, doa tulus peneliti haturkan agar Allah subhanahu wa ta'ala membalas setiap kebaikan Bapak dan Ibu dengan pahala yang tiada terhitung serta keberkahan yang berlipat ganda.

Dengan segala kerendahan hati, peneliti senantiasa terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Harapannya, karya ilmiah sederhana ini dapat memberi manfaat, menjadi pijakan kecil bagi pengembangan ilmu, dan memberi kontribusi nyata bagi pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 13 Juli 2026

Peneliti
Parjiyono

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR BAGAN.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xi
SINGKATAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRAC.....	xiv
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	 1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Rumusan Permasalahan.....	9
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Manfaat Penelitian.....	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 11
A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	20
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara	20
2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS.....	21
3. Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023.....	22
C. Tinjauan Teoritis.....	22
1. Teori Administrasi Publik.....	22
2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
a. Teori Manajemen.....	27
b. Teori Sumber Daya Manusia.....	31
c. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
d. Teori Pengembangan Kompetensi ASN.....	36
3. Teori <i>Corporate University</i> dan Organisasi Pembelajaran (<i>Learning Organization</i>).....	39
a. Model Organisasi Pembelajaran (<i>Learning Organization</i>).....	40
b. Pembelajaran Terintegrasi (<i>Corporate University</i>).....	44

c. Integrasi Model 70-20-10 dalam Sistem Pembelajaran Terintegrasi	45
4. Teori dan Model Implementasi Kebijakan.....	46
a. Model <i>Top-Down</i> :	48
b. Model <i>Bottom-Up</i>	48
c. Model Sintesis dan Kontekstual.....	49
d. Model Jaringan, Tata Kelola Kolaboratif, dan Pendekatan Adaptif.....	49
5. Proses Kebijakan Publik.....	51
6. Jenis-Jenis Kebijakan Publik.....	53
7. Implementasi Kebijakan Publik.....	53
8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Publik.....	55
a. Model Van Meter dan Van Horn.....	56
b. Model George C Edwards III.....	58
9. Sintesis Teoritis dan Posisi Model dalam Penelitian Tesis.....	60
10. Kerangka Berpikir.....	60
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	64
A. Metode Penelitian.....	64
B. Teknik Pengumpulan Data.....	65
1. Data Primer.....	65
a. Wawancara.....	65
b. Observasi.....	68
2. Data Sekunder.....	68
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	69
1. Pengolahan Data	69
2. Analisis Data.....	70
3. Reduksi Data.....	70
4. Penyajian Data.....	70
5. Penarikan Kesimpulan	71
D. Instrumen Penelitian.....	71
1. Pedoman Wawancara.....	71
2. Pedoman Observasi.....	76
3. Pedoman Penelusuran Dokumen.....	76
 BAB IV HASIL PENELITIAN.....	78
A. Gambaran Umum Lembaga Administrasi Negara.....	79
B. Implementasi Program Pengembangan Kompetensi Terintegrasi (<i>Corporate University</i>) Di Lembaga Administrasi Negara.....	82
1. Struktur Corpu.....	85
2. Manajemen Pengetahuan.....	87
3. Forum Pembelajaran.....	88
4. Sistem Pembelajaran.....	90
5. Strategi Pembelajaran.....	91

6. Teknologi Pembelajaran.....	92
7. Integrasi Pembelajaran.....	93
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	93
C. Analisis Hasil Wawancara Berdasarkan Perspektif Edwards III.....	95
1. Komunikasi (<i>Communication</i>).....	103
2. Sumber Daya (<i>Resources</i>).....	106
3. Disposisi (<i>Disposition</i>).....	110
4. Struktur Birokrasi (<i>Bureaucratic Structure</i>).....	116
D. Sintesis Hasil Wawancara.....	118
1. Kesenjangan Implementasi Program Corpu.....	120
2. Implementasi Program Corpu dalam Pengembangan Kompetensi ASN	121
3. Implementasi Program Corpu dalam Perspektif Edwards III.....	121
4. Implementasi Program Corpu sebagai Learning Organization.....	122
5. Transformasi Digital dalam Implementasi Program Corpu.....	123
6. Integrasi Pembelajaran dengan Manajemen SDM.....	123
7. Implikasi Implementasi Program Corpu terhadap Pengembangan Kompetensi SDM.....	123
E. Temuan Penelitian dan Model Konseptual Implementasi ASN Corpu.....	124
F. Model Konseptual Implementasi Program Corpu.....	126
G. Konklusi Jawaban Rumusan Masalah Penelitian.....	128
1. Jawaban Penelitian Rumusan Masalah Pertama.....	128
2. Jawaban Penelitian Rumusan Masalah Kedua.....	129
a. Faktor Pendukung.....	129
b. Faktor Penghambat.....	130
3. Jawaban Penelitian Rumusan Masalah Ketiga.....	130
BAB V PENUTUP.....	132
1. Kesimpulan.....	132
2. Saran.....	136

DAFTAR PUSTAKA

BIODATA PENULIS

KEPUTUSAN DIREKTUR POLTEK STIA LAN TENTANG

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

SURAT PERMOHONAN MELAKUKAN PENELITIAN

SURAT TELAH SELESAI MELAKUKAN PENELITIAN DI LAN

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pegawai LAN Berdasarkan Jabatan.....	4
Tabel 1.2 Data Pegawai LAN Berdasarkan Pendidikan Formal.....	5
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci.....	65
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara	72
Tabel 4.4 Komponen Struktur, Peran dan Fungsi Utama Corpu.....	86
Tabel 4.5 Komponen Manajemen Pengetahuan.....	87
Tabel 4.6 Jenis Forum Pembelajaran.....	89
Tabel 4.7 Peran Forum Pembelajaran.....	89
Tabel 4.8 Komponen Sistem Pembelajaran.....	91
Tabel 4.9 Komponen Strategi Pembelajaran.....	92
Tabel 4.10 Komponen Jenis Program Pembelajaran.....	92
Tabel 4.11 Perbandingan Hasil Wawancara Berdasarkan Variabel Teori Edward III.....	96
Tabel 4.21 Sintesis Hasil Penelitian Program Corpu berdasarkan Teori George C. Edwards III.....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Survey Maturitas Corpu Instansi Tahun 2025.....	2
Gambar 2.1 tentang <i>Learning Organisation</i>	39
Gambar 2.2 tentang <i>Sub System Learning</i>	40
Gambar 2.3 tentang Model Organisasi Pembelajaran.....	41
Gambar 2.4 tentang <i>The Complete Learning Organization</i>	42
Gambar 2.5 tentang Tiga Aktifitas Pembelajar.....	43
Gambar 2.6 tentang Model Siklus Kebijakan Publik Model Anderson.....	51
Gambar 2.7 tentang Proses Kebijakan Publik.....	52
Gambar 2.8 tentang Kerangka Berpikir.....	63
Gambar 4.1 tentang Bagan Susunan Organisasi dan Tata Kerja LAN.....	81
Gambar 4.2 tentang 7 Elemen Penyelenggaraan Corpu.....	85
Gambar 4.3 Tentang Struktur Corpu Lembaga Administrasi Negara.....	86
Gambar 4.4 Tentang Foto Kegiatan Konsolidasi Di Lingkungan Sekretariat Utama sebagai salah satu bentuk komunikasi internal pegawai terkait Corpu LAN.....	104
Gambar 4.5 tentang LMS Sibangkom pada Pembelajaran Corpu LAN ...	107
Gambar 4.6 Tentang Pelaksanaan <i>Social learning</i> berupa Pelatihan <i>Coaching Talent DNA</i>	108
Gambar 4.7 tentang LMS ASN Berpijar dalam Pembelajaran Corpu LAN.	109
Gambar 4.8 tentang Capture Pembelajaran MOOC Corpu LAN melalui Sibangkom.....	109

Gambar 4.9 tentang <i>kick of Sharing Session Tim Subject Mater Expert</i> (SME).....	111
Gambar 4.10 tentang Forum Sharing Session <i>Subject Matter Expert</i> (SME).....	112
Gambar 4.11 tentang Dokumentasi Kegiatan <i>Sharing Knowledge: Re-Entry Program Corpu LAN</i>	113
Gambar 4.12 tentang Keterlibatan Pimpinan dalam Program Corpu LAN..	114

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Kepanjangan
LAN	: Lembaga Administrasi Negara
UU	: Undang-Undang
PP	: Peraturan Pemerintah
ASN	: Aparatur Sipil Negara
PPPK	: Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
Corpu	: <i>Corporate University</i>
DLMS	: <i>Digital Learning Management System</i>
LMS	: <i>Learning Management System</i>
KMS	: <i>Knowledge Management System</i>
SOAR	: <i>Strengths, Opportunities, Aspirations, Results</i>
SWOT	: <i>Strengths Weaknesses, Opportunities, dan Threats</i>
NPM	: <i>New Public Management</i>
NPS	: <i>New Public Service</i>
SDM	: Sumber Daya Manusia
MSDM	: Manajemen Sumber Daya Manusia
CoP	: <i>communities of practice</i>
MOOC	: <i>Massive Open Online Course</i>
CCL	: <i>Center for Creative Leadership</i>
GSO	: Group Skill Owner
CGS	: Chief Group Skill
CLO	: Chief Learning Officer
ROI	: <i>Return on Investment</i>
LPNK	: Lembaga Pemerintah Nonkementerian
JP	: Jam Pelajaran
SME	: <i>Subject Matter Expert</i>
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
IDP	: <i>Individual Development Plan</i>
HCDP	: <i>Human Capital Development Plan</i>
RoLI	: <i>Return on Learning Investment</i>

ABSTRAK

Implementasi Program Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) Dalam Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Sipil Negara Di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Parjiyono, Bambang Giyanto.

parjiyono_lan@yahoo.co.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lembaga Administrasi Negara (LAN), mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya, serta merumuskan strategi penguatan implementasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang mengintegrasikan data melalui wawancara mendalam, observasi, serta studi dokumentasi. Analisis implementasi menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III yang meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Corporate University* di LAN telah berjalan dengan baik melalui tujuh elemen utama ASN *Corporate University*, yaitu struktur ASN Corpu, manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, sistem pembelajaran, strategi pembelajaran, teknologi pembelajaran, dan integrasi sistem pembelajaran. Hasil wawancara menunjukkan tingkat pemahaman pegawai dan dukungan organisasi berada pada kategori tinggi, dan hasil wawancara juga memperlihatkan berkembangnya budaya belajar serta komitmen pimpinan dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN sangat tinggi. Namun demikian, implementasi belum optimal karena masih terdapat kendala berupa belum terintegrasinya sistem pembelajaran dengan manajemen talenta dan manajemen kinerja, belum meratanya pemahaman konsep *Corporate University* di seluruh unit kerja, serta belum optimalnya mekanisme evaluasi dampak pembelajaran terhadap kinerja organisasi. Strategi penguatan implementasi diarahkan pada integrasi *Learning Management System* (LMS), *Human Capital Development Plan* (HCDP), *Individual Development Plan* (IDP), manajemen talenta, penguatan *knowledge management*, budaya belajar, serta pengembangan indikator evaluasi berbasis kinerja. Dengan demikian, *Corporate University* berpotensi menjadi instrumen strategis dalam mendukung reformasi birokrasi, penguatan sistem merit, dan peningkatan profesionalisme ASN di lingkungan LAN.

Kata kunci: *Corporate University*, pengembangan kompetensi, Aparatur Sipil Negara, implementasi kebijakan, Kualitatif, Lembaga Administrasi Negara.

ABSTRACT

Implementation of the Integrated Learning (Corporate University) Program for Competency Development of Civil Servants at the National Institute of Public Administration (NIPA) of the Republic of Indonesia

Parjiyono, Bambang Giyanto.

parjiyono_lan@yahoo.co.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to analyze the implementation of the Integrated Learning Program (Corporate University) in the competency development of Civil Servants at the National Institute of Public Administration (LAN), identify the factors influencing its implementation, and formulate strategies to strengthen its execution. This research employs a qualitative approach with a case study design, integrating data through in-depth interviews, observations, and documentation studies. The implementation analysis utilizes George C. Edward III's policy implementation theory, which encompasses the aspects of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure.

The results indicate that the implementation of the Corporate University at LAN has been running well through seven main elements of the Civil Servant Corporate University, namely the ASN Corpu structure, knowledge management, learning forums, learning systems, learning strategies, learning technology, and the integration of learning systems. Interview results show that employee understanding and organizational support are in the high category, while observations indicate the development of a learning culture and leadership commitment in supporting Civil Servant competency development. However, the implementation is not yet optimal due to several constraints, including the lack of integration between the learning system and talent and performance management, uneven understanding of the Corporate University concept across all work units, and suboptimal mechanisms for evaluating the impact of learning on organizational performance.

Strengthening strategies are directed towards the integration of the Learning Management System (LMS), Human Capital Development Plan (HCDP), Individual Development Plan (IDP), talent management, enhancement of knowledge management, learning culture, and the development of performance-based evaluation indicators. Thus, the Corporate University has the potential to become a strategic instrument in supporting bureaucratic reform, strengthening the merit system, and improving the professionalism of Civil Servants within the LAN environment.

Keywords: Corporate University, competency development, Civil Servants, policy implementation, Qualitative, National Institute of Public Administration.

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

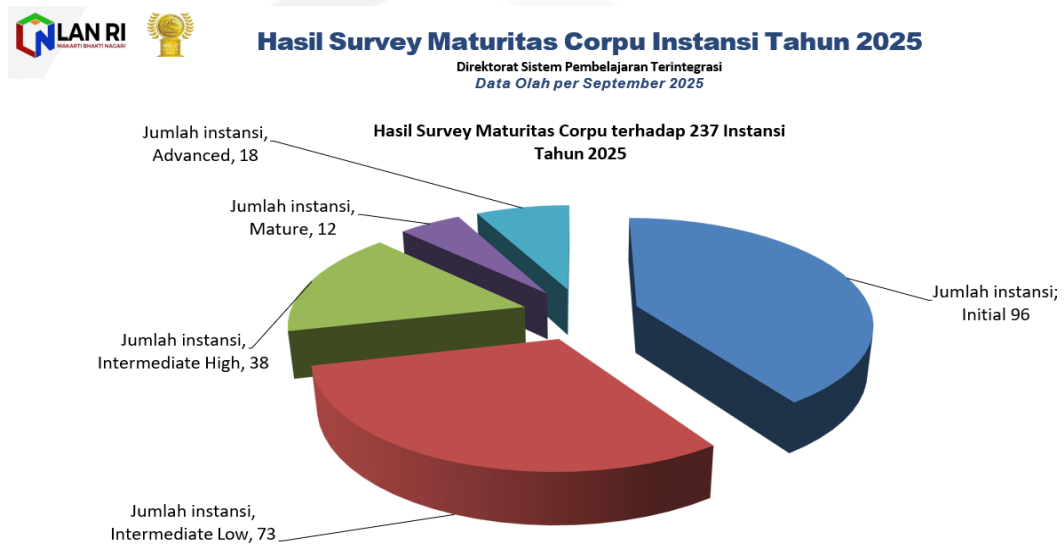
Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aktor utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang saat ini dihadapkan pada dinamika perubahan yang semakin kompleks. Perkembangan teknologi digital, tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi untuk tidak lagi bekerja secara konvensional. Dalam kondisi ini, ASN tidak cukup hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga dituntut menjadi agen perubahan yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Perubahan tersebut membawa implikasi langsung terhadap pentingnya pengembangan kompetensi ASN. Kompetensi tidak lagi dipandang sebagai kebutuhan tambahan, melainkan menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja individu maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi harus terintegrasi dengan pekerjaan serta selaras dengan tujuan strategis organisasi. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2020 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 203 Ayat (3) bahwa Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Selanjutnya dalam ayat (4a) bahwa pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*). Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi terintegrasi masih menghadapi berbagai kendala. Pendekatan pelatihan yang cenderung konvensional, kurangnya keterkaitan antara pelatihan dengan kebutuhan jabatan, serta belum optimalnya evaluasi dampak pembelajaran menjadi permasalahan yang masih sering ditemukan. Dari hasil survey maturitas Corpu instansi Tahun 2025 yang dilakukan oleh Direktorat Sistem

Pembelajaran Terintegrasi Lembaga Administrasi Negara terhadap 237 instansi menunjukkan bahwa hasil survey sebagai berikut:

Gambar1.1

Hasil Survey Maturitas Corpu Instansi Tahun 2025



Sumber: Direktorat Sistem Pembelajaran Terintegrasi, Data diolah Per September 2025

Hasil survey maturitas tersebut menunjukkan bahwa jumlah instansi yang sudah menerapkan Corpu dengan tahap persiapan kebijakan (initial) sejumlah 96 instansi, 73 instansi kategori *intermediate low*, 38 instansi kategori *intermediate high*, 12 instansi predikat *mature*, dan 18 instansi dalam kategori *advanced*. Data tersebut dari jumlah instansi yang masih tahap persiapan untuk melaksanakan Corpu masih tahap persiapan sejumlah 96 instansi. Akibatnya, kegiatan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dalam konteks tersebut, konsep *Corporate University* (Corpu) hadir sebagai pendekatan baru dalam pengelolaan pembelajaran organisasi. Corpu menekankan pentingnya integrasi antara pembelajaran, strategi organisasi, manajemen kinerja, serta pengembangan karier. Dengan pendekatan ini,

pembelajaran tidak lagi berdiri sendiri sebagai kegiatan pelatihan, tetapi menjadi bagian yang melekat dalam proses kerja sehari-hari (*learning at work*).

Penerapan konsep ini dalam birokrasi Indonesia diperkuat melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (ASN Corpu). Regulasi ini menjadi dasar bagi instansi pemerintah untuk mengembangkan sistem pembelajaran yang lebih terintegrasi, adaptif, dan berbasis kebutuhan organisasi. Sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi ASN secara nasional, Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan konsep ASN Corpu. Di satu sisi, LAN berperan sebagai perumus kebijakan dan pembina sistem pembelajaran ASN. Namun di sisi lain, LAN juga harus mampu mengimplementasikan sistem tersebut secara internal. Kondisi ini menempatkan LAN dalam posisi yang unik sekaligus menantang, karena harus menjalankan peran ganda sebagai pembina sekaligus pelaksana. Secara faktual, LAN memiliki potensi sumber daya manusia yang cukup besar untuk mendukung implementasi Corpu. Namun, heterogenitas latar belakang pendidikan, distribusi jabatan, serta perbedaan kesiapan antarunit kerja menjadi tantangan tersendiri dalam penerapan sistem pembelajaran terintegrasi. Tidak semua unit memiliki tingkat kesiapan yang sama, baik dari sisi infrastruktur teknologi, budaya organisasi, maupun kapasitas sumber daya manusia. Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, konsep Corpu muncul sebagai paradigma pembelajaran organisasi yang strategis. Corpu menempatkan organisasi sebagai *learning organization* yang mengintegrasikan proses pembelajaran dengan strategi organisasi, manajemen kinerja, pengembangan karier, dan budaya kerja. Dalam konteks ASN, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (ASN Corpu) menjadi pijakan operasional yang mengarusutamakan tujuh elemen kunci, yaitu: (1) Struktur ASN Corpu, (2) Manajemen Pengetahuan, (3) Forum Pembelajaran, (4) Sistem Pembelajaran, (5) Strategi Pembelajaran, (6) Teknologi Pembelajaran, dan (7) Integrasi Sistem Pembelajaran. Penerapan ketujuh elemen

ini diharapkan memenuhi kebutuhan internal organisasi, menjawab isu strategis lintas 4endid, serta mempermudah akses pengembangan kompetensi sesuai bidang tugas. Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) menegaskan bahwa ASN Corpu menjamin keterpaduan antara pembelajaran dan target strategis organisasi, sementara Sekretaris Utama LAN menekankan bahwa keberhasilannya bergantung pada kolaborasi lintas unit, efisiensi sumber daya, dan komitmen pimpinan.

LAN merupakan institusi yang secara simultan memiliki tugas sebagai pembina diklat ASN dan sekaligus satuan kerja yang wajib mengimplementasikan ASN Corpu, LAN berada pada posisi strategis sekaligus rentan terhadap tantangan implementasi ganda (*dual-role dilemma*). Secara kuantitatif, LAN memiliki basis SDM yang cukup untuk menjadi role model implementasi ASN Corpu. Berdasarkan data per Mei 2026, LAN memiliki 965 pegawai dengan komposisi jabatan dan pendidikan sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data Pegawai LAN Berdasarkan Jabatan

JABATAN MANAJERIAN DAN NON MANAJERIAL										
JPT Utama	JPT Madya	JPT Pratama	Adminis trator	Pengawas	Jabatan fungsional	Direktur Poltek	Wakil Direktur	Pelaksana	Tugas Belajar	Jumlah Seluruhnya
1	5	20	18	11	592	3	9	199	21	965

Sumber: Biro Hukum, Organisasi, dan SDM -LAN, Mei 2026

Distribusi berdasarkan jabatan ini menunjukkan mayoritas ASN berada pada jabatan fungsional dan pelaksana, sementara jabatan manajerial tingkat tinggi (JPT Utama, Madya, dan Pratama) relatif sedikit. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu disesuaikan dengan klasifikasi jabatan guna mendukung kinerja optimal. Pengembangan kompetensi ASN harus diselaraskan dengan klasifikasi jabatan agar memenuhi tuntutan tugas yang berbeda. Pegawai di jabatan manajerial membutuhkan pengembangan yang lebih intensif pada aspek kepemimpinan dan manajemen organisasi, sementara pegawai di jabatan fungsional dan pelaksana fokus pada peningkatan kompetensi teknis dan kemampuan sosial kultural. Pendekatan pengembangan kompetensi yang terintegrasi dan berjenjang akan

mendukung pencapaian kinerja yang efektif dan efisien sesuai fungsi masing-masing jabatan.

Tabel 1. 2
Data Pegawai LAN Berdasarkan Pendidikan Formal

JENJANG PENDIDIKAN FORMAL								JUMLAH
S3	S2	S1	D4	D3	SMA/ STM/ SMEA	SMP	SD	
66	394	370	12	62	59	1	1	965

Sumber: Biro Hukum, Organisasi, dan SDM -LAN, Mei 2026

Distribusi tersebut mengindikasikan karakteristik SDM LAN yang sangat heterogen. Mayoritas pegawai berada pada jabatan fungsional dan pelaksana dengan latar belakang pendidikan yang beragam, mulai dari S3 hingga SMP/SD. Kondisi ini menuntut pendekatan pengembangan kompetensi yang terdiferensiasi, berbasis peta jabatan, dan sensitif terhadap kesiapan digital serta literasi manajemen pengetahuan. Namun, justru pada titik inilah muncul narasi masalah signifikan yang perlu dikaji secara mendalam. Meskipun kerangka kebijakan ASN *Corpu* di LAN telah komprehensif, implementasinya di lapangan masih menghadapi sejumlah hambatan sistemik yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan transformasi pembelajaran.

Pertama, belum adanya pemetaan kompetensi yang terintegrasi dan *real-time* menyebabkan penyusunan strategi pembelajaran sering kali tidak berbasis data (*evidence-based*), sehingga program *Corpu* berisiko tidak tepat sasaran. *Kedua*, kesiapan infrastruktur teknologi pembelajaran dan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) masih timpang antarunit kerja, yang berpotensi menciptakan digital divide dan mengurangi efektivitas elemen teknologi serta forum pembelajaran. *Ketiga*, mekanisme integrasi sistem antara *Corpu* dengan sistem manajemen kinerja, mutasi, dan pengembangan karier belum berjalan optimal, sehingga pembelajaran belum sepenuhnya tertanam dalam siklus kerja harian (*learning at work*). *Keempat*, sebagai institusi yang sekaligus menjadi pembina kebijakan, LAN menghadapi tantangan *policy-practice decoupling*, yaitu

kesenjangan antara standar normatif yang dirumuskan dengan kapasitas operasional internal yang masih dalam tahap adaptasi. *Kelima*, belum terdapatnya kerangka evaluasi dampak (*impact evaluation*) yang terstandarisasi untuk mengukur kontribusi ASN Corpu terhadap peningkatan kinerja organisasi, sehingga akuntabilitas dan *continuous improvement* sistem belum terjamin.

Ketimpangan antara desain kebijakan yang ideal dan realitas implementasi di lingkungan LAN tersebut menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai bagaimana ASN Corpu dapat dioperasionalkan secara efektif, berkelanjutan, dan berdampak nyata terhadap kinerja ASN. Tanpa identifikasi dan penanganan terhadap hambatan struktural, kultural, dan teknis tersebut, ASN Corpu berisiko hanya menjadi instrumen administratif belaka, bukan sebagai mesin transformasi kompetensi yang strategis. Oleh karena itu, diperlukan kajian empiris yang mendalam untuk memetakan kesenjangan implementasi, mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat, serta merumuskan strategi operasionalisasi ASN Corpu yang kontekstual dengan profil SDM, tata kelola, dan budaya kerja di Lingkungan LAN.

Selain itu, implementasi ASN Corpu di lingkungan LAN juga masih menghadapi beberapa kendala, seperti belum optimalnya pemetaan kompetensi berbasis data, belum terintegrasinya sistem pembelajaran dengan manajemen kinerja dan pengembangan karier, serta belum adanya mekanisme evaluasi dampak pembelajaran yang terstandarisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan yang ideal dengan praktik implementasi di lapangan. Apabila kondisi ini tidak segera diatasi, maka ASN Corpu berpotensi hanya menjadi program administratif tanpa memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja ASN. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana implementasi sistem pembelajaran terintegrasi berbasis *Corporate University* di lingkungan LAN, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan gambaran empiris mengenai implementasi ASN Corpu,

sekaligus merumuskan strategi yang dapat meningkatkan efektivitas sistem pembelajaran dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul terkait implementasi ASN CorpU di Lingkungan LAN, antara lain, sebagai berikut :

1. Belum optimalnya integrasi sistem pembelajaran dengan strategi organisasi. Penerapan CorpU di LAN belum sepenuhnya terhubung secara langsung dengan perencanaan strategis kelembagaan dan manajemen kinerja organisasi. Akibatnya, kegiatan pembelajaran sering kali masih berjalan secara parsial dan belum sepenuhnya berorientasi pada pencapaian target strategis LAN.
2. Kesenjangan infrastruktur teknologi dan budaya berbagi pengetahuan
Terdapat ketimpangan kesiapan infrastruktur teknologi pembelajaran serta budaya *knowledge sharing* antar unit kerja, yang berpotensi menghambat efektivitas elemen sistem pembelajaran, teknologi pembelajaran, dan forum pembelajaran.
3. Kapasitas sumber daya manusia pengelola pembelajaran yang belum merata. Tidak semua unit memiliki *learning facilitator*, pelatih, atau pengelola pembelajaran yang kompeten dalam mengelola proses belajar berbasis digital, kolaboratif, dan berbasis proyek. Keterbatasan fasilitator pembelajaran (*learning professionals*) menjadi salah satu faktor penghambat efektivitas implementasi CorpU di LAN.
4. Resistensi budaya organisasi terhadap perubahan paradigma pembelajaran. Budaya birokrasi yang masih cenderung administratif dan formalistik membuat sebagian ASN memandang pembelajaran sebagai kegiatan tambahan, bukan bagian integral dari pekerjaan. Rendahnya kesadaran terhadap konsep *lifelong learning* menjadi kendala dalam membangun budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan LAN.

5. Pemanfaatan teknologi pembelajaran yang belum optimal.

Walaupun LAN telah memiliki *Digital Learning Management System (DLMS)* dan platform *microlearning*, pemanfaatan teknologi ini masih terbatas pada sebagian pegawai dan program. Aspek interoperabilitas data, personalisasi pembelajaran, dan *learning analytics* belum dimaksimalkan untuk mendukung pembelajaran adaptif. Sebagian besar pelatihan ASN masih menggunakan metode ceramah konvensional dengan interaksi terbatas, serta belum memanfaatkan teknologi digital secara optimal seperti *Learning Management System (LMS)*, *microlearning*, *blended learning*, dan *project-based learning*. Akibatnya, proses pembelajaran belum mampu menumbuhkan kompetensi adaptif yang diperlukan di era digital.

6. Keterbatasan mekanisme evaluasi dan pengukuran dampak pembelajaran.

Sistem evaluasi pembelajaran dalam CorpU masih berfokus pada output (jumlah peserta, modul, atau pelatihan yang diselenggarakan), bukan pada outcome seperti peningkatan kompetensi, perubahan perilaku kerja, dan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Akibatnya, nilai tambah pembelajaran belum sepenuhnya terukur secara objektif.

7. Belum terbangunnya sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang komprehensif, pengetahuan yang dihasilkan dari proses pelatihan, riset, dan inovasi ASN di LAN belum sepenuhnya terdokumentasi dan dikelola secara sistematis untuk menjadi sumber belajar bersama. Hal ini menyebabkan hilangnya peluang berbagi pengetahuan antarunit dan antarpegawai.

8. Kesenjangan akses dan partisipasi pembelajaran antarjenjang jabatan.

ASN di jabatan fungsional dan pelaksana yang jumlahnya dominan sering kali memiliki akses lebih terbatas terhadap program pembelajaran strategis dibandingkan pejabat manajerial. Padahal, pendekatan CorpU menuntut pemerataan akses dan kesempatan belajar bagi seluruh pegawai sesuai kebutuhan kompetensinya.

9. Belum adanya model tata kelola CorpU yang sepenuhnya mapan.

Sebagai sistem baru, struktur organisasi, peran, dan tanggung jawab pengelolaan

Corpu di LAN masih dalam tahap penguatan. Ketiadaan panduan operasional yang seragam antarunit dapat menimbulkan inkonsistensi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

10. Keterbatasan dukungan sumber daya dan kebijakan lintas sektor. Implementasi Corpu membutuhkan dukungan kebijakan yang komprehensif, termasuk alokasi anggaran, sistem insentif bagi ASN pembelajar, dan kolaborasi antarinstansi. Namun, dukungan ini masih belum optimal, sehingga membatasi ruang inovasi LAN dalam memperluas dampak Corpu di sektor publik.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengapa implementasi program pembelajaran terintegrasi berbasis Corpu dilakukan dalam pengembangan kompetensi ASN di lingkungan LAN belum optimal?
2. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat implementasi sistem pembelajaran terintegrasi berbasis Corpu di LAN?
3. Bagaimana strategi peningkatan pembelajaran terintegrasi dalam peningkatan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme ASN di LAN?

D. Tujuan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu fenomena secara mendalam menggunakan data non-numerik seperti wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Metode ini berfokus pada penggalan 7 lemen Corpu terhadap efektivitas Corpu dalam mendukung profesionalisme ASN.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis bagaimana implementasi program pembelajaran terintegrasi berbasis dilakukan dalam pengembangan kompetensi ASN di lingkungan

LAN? (fokus pada proses, strategi, dan eksekusi kebijakan pembelajaran berbasis Corpu;

2. Menganalisis faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat implementasi program pembelajaran terintegrasi berbasis Corpu di LAN? (mengidentifikasi faktor internal–eksternal, budaya organisasi, dukungan teknologi, tata kelola, dan komitmen pimpinan);
3. Menyusun strategi dan menganalisis dampak program pembelajaran berbasis Corpu terhadap peningkatan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme ASN di LAN? (mengeksplorasi perubahan-perubahan signifikan, persepsi peserta, dan relevansi terhadap capaian kerja);

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan literatur di bidang manajemen pembelajaran organisasi sektor publik, khususnya dalam konteks penerapan Corpu sebagai model strategis pembelajaran terintegrasi di instansi pemerintahan. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian akademik mengenai integrasi antara sistem pembelajaran, kompetensi aparatur, dan reformasi birokrasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi LAN dalam memperkuat desain, pelaksanaan, dan evaluasi sistem pembelajaran berbasis Corpu secara lebih efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah lainnya yang berencana mengadopsi pendekatan Corpu sebagai bagian dari strategi pengembangan kompetensi ASN.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program Pengembangan Kompetensi Terintegrasi (*Corporate University*) di Lembaga Administrasi Negara (LAN), mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya, serta merumuskan strategi penguatan implementasi dalam mendukung peningkatan kompetensi ASN. Dengan menggunakan pendekatan Kualitatif, penelitian dilakukan melalui wawancara serta analisis penelusuran dokumen secara mendalam sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi implementasi Corpu di lingkungan LAN. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi Program Corpu di LAN telah berjalan, namun belum optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program Corpu di lingkungan LAN belum optimal bukan karena rendahnya pemahaman ataupun resistensi pegawai terhadap kebijakan, melainkan karena proses pelembagaan (*institutionalization*) sistem pembelajaran terintegrasi masih berlangsung. Pegawai pada umumnya telah memahami konsep Corpu, memiliki kesadaran belajar yang tinggi, serta menerima transformasi pembelajaran digital sebagai bagian dari pengembangan kompetensi. Hal tersebut dibuktikan hasil wawancara yang menunjukkan berkembangnya budaya belajar mandiri dan praktik *knowledge sharing* pada beberapa unit kerja.

Namun demikian, kesiapan individu tersebut belum diimbangi oleh kesiapan sistem organisasi. Implementasi ASN Corpu masih menghadapi berbagai kendala berupa belum terintegrasinya sistem pembelajaran dengan *Human Capital Development Plan* (HCDP), *Individual Development Plan* (IDP), manajemen talenta, pengembangan karier, dan sistem manajemen pengetahuan. Selain itu, koordinasi antarunit belum sepenuhnya berjalan efektif, indikator keberhasilan implementasi belum terukur secara komprehensif, serta evaluasi dampak pembelajaran terhadap peningkatan

kinerja organisasi masih terbatas. Dalam perspektif teori implementasi kebijakan George C. Edwards III, kondisi tersebut menunjukkan bahwa hambatan utama implementasi program Corpu lebih banyak terletak pada aspek struktur birokrasi dan sumber daya organisasi, bukan pada aspek komunikasi maupun disposisi pelaksana. Struktur implementasi memang telah dibentuk, namun integrasi antar sistem, prosedur, dan mekanisme koordinasi belum sepenuhnya mampu membentuk ekosistem pembelajaran organisasi yang utuh. Oleh karena itu, implementasi ASN Corpu di LAN dapat dikatakan telah berhasil pada tahap penerimaan kebijakan (*policy acceptance*), tetapi belum sepenuhnya mencapai tahap pelembagaan (*institutionalization*) dalam sistem organisasi.

2. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor pendukung implementasi program Corpu.
 - a. Pertama, komunikasi kebijakan telah berjalan dengan baik sehingga pegawai memahami tujuan dan manfaat Corpu. Sosialisasi kebijakan berhasil membangun kesadaran bahwa pembelajaran merupakan bagian dari peningkatan kompetensi dan kinerja organisasi.
 - b. Kedua, komitmen pimpinan merupakan faktor pendukung yang sangat penting. Kepala LAN, *Chief Learning Officer (CLO)*, *Group Skill Owner (GSO)*, serta para pimpinan unit menunjukkan dukungan terhadap implementasi Corpu melalui pembentukan struktur pembelajaran, pengintegrasian pengembangan kompetensi ke dalam SKP, dan pemberian kesempatan kepada pegawai untuk belajar.
 - c. Ketiga, budaya belajar mulai berkembang di lingkungan organisasi. Pegawai menunjukkan inisiatif belajar secara mandiri, memanfaatkan berbagai *platform* pembelajaran digital, serta mengembangkan praktik *knowledge sharing*, *coaching*, *mentoring*, dan pembelajaran berbasis pengalaman kerja.

- d. Keempat, organisasi telah memiliki landasan kelembagaan berupa regulasi, struktur Corpu, *Learning Management System* (LMS), ASN Berpijar, Sibangkom, serta berbagai *platform* pembelajaran digital sebagai fondasi implementasi.

Di sisi lain, penelitian juga menemukan beberapa faktor penghambat.

- a. Pertama, belum terintegrasinya berbagai sistem pengembangan kompetensi, seperti LMS, HCDP, IDP, manajemen talenta, dan sistem manajemen pengetahuan sehingga proses pembelajaran masih berjalan secara parsial.
 - b. Kedua, koordinasi antarunit, khususnya antar *Group Skill Owner*, belum optimal akibat tingginya beban kerja dan kompleksitas koordinasi lintas unit.
 - c. Ketiga, organisasi belum memiliki indikator yang jelas dan komprehensif untuk mengukur keberhasilan implementasi Corpu maupun dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi.
 - d. Keempat, keterbatasan anggaran dan infrastruktur pembelajaran digital masih memengaruhi efektivitas implementasi, terutama dalam pengembangan kompetensi teknis dan penyempurnaan sistem digital yang terintegrasi.
 - e. Kelima, budaya belajar belum berkembang secara merata pada seluruh unit kerja sehingga kualitas implementasi masih sangat dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan dan budaya masing-masing unit.
3. Berdasarkan hasil penelitian, strategi peningkatan implementasi Program Corpu perlu diarahkan pada penguatan sistem organisasi agar kesiapan individu yang telah terbentuk dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi.
 - a. Strategi pertama adalah memperkuat integrasi sistem pembelajaran organisasi melalui pengembangan ekosistem pembelajaran yang

menghubungkan LMS, HCDP, IDP, manajemen talenta, sistem manajemen pengetahuan, dan pengembangan karier dalam satu sistem yang terintegrasi.

- b. Strategi kedua adalah memperkuat tata kelola Corpu melalui peningkatan koordinasi antar GSO, optimalisasi peran CLO sebagai orkestrator pembelajaran organisasi, serta penyempurnaan mekanisme koordinasi lintas unit.
- c. Strategi ketiga adalah mengembangkan sistem evaluasi implementasi Corpu yang tidak hanya mengukur jumlah peserta pelatihan, tetapi juga mengukur perubahan kompetensi, perubahan perilaku kerja, penerapan hasil pembelajaran di tempat kerja, dan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi.
- d. Strategi keempat adalah mengembangkan budaya belajar organisasi secara berkelanjutan melalui penguatan *knowledge sharing*, *coaching*, *mentoring*, komunitas praktik (*community of practice*), serta dokumentasi pengetahuan (*knowledge management*) sehingga pembelajaran menjadi bagian dari proses kerja sehari-hari.
- e. Strategi kelima adalah memperkuat integrasi pembelajaran dengan sistem manajemen SDM, terutama melalui penyusunan peta kompetensi, penyempurnaan IDP, penguatan keterkaitan antara pembelajaran dan pengembangan karier, serta pemanfaatan hasil pembelajaran dalam manajemen talenta.
- f. Strategi keenam adalah meningkatkan kapasitas digital organisasi, baik melalui penyempurnaan infrastruktur teknologi, penguatan interoperabilitas antarplatform pembelajaran, maupun peningkatan kualitas layanan digital agar pembelajaran menjadi lebih efektif, efisien, dan adaptif terhadap perkembangan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis terhadap rumusan masalah penelitian, dapat disimpulkan bahwa *novelty* penelitian ini tidak hanya terletak pada identifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi program Corpu, tetapi

pada ditemukannya fenomena bahwa implementasi program Corpu di lingkungan LAN telah berhasil membangun kesiapan individu ASN dalam mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran, namun belum sepenuhnya mampu menginstitutionalisasi sistem pembelajaran terintegrasi ke dalam tata kelola organisasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa tantangan implementasi program Corpu tidak lagi berfokus pada tahap penerimaan atau pemahaman kebijakan, melainkan bergeser pada penguatan kapasitas kelembagaan melalui integrasi sistem pembelajaran, tata kelola organisasi, serta manajemen pengembangan kompetensi ASN. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi program Corpu tidak hanya ditentukan oleh kesiapan individu untuk belajar, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun ekosistem pembelajaran yang terintegrasi, berkelanjutan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Implikasi dari temuan tersebut adalah bahwa program Corpu tidak lagi diposisikan semata-mata sebagai mekanisme penyelenggaraan pembelajaran, tetapi berkembang menjadi instrumen strategis dalam mendukung reformasi birokrasi, penguatan sistem merit, serta peningkatan profesionalisme ASN melalui pengembangan kompetensi yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan.

I. Saran

Berdasarkan hasil penelitian Implementasi Program Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lembaga Administrasi Negara telah menunjukkan arah yang positif, implementasi Corpu telah berjalan dengan baik, namun masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain belum optimalnya terintegrasi sistem pembelajaran dengan manajemen kinerja dan pengembangan karir. Untuk mendukung penguatan transformasi program pembelajaran, maka strategi yang harus dilakukan melalui *coaching*, *mentoring*, *Subject Matter Expert (SME)*, *Learning Management System (LMS)*, dan *Massive Open Online Course (MOOC)*, oleh karena itu, untuk

meningkatkan efektivitas implementasi Corpu di lingkungan LAN secara berkelanjutan, disampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Mengembangkan sistem *Coaching* sebagai budaya kepemimpinan (*Leader as Coach*).

LAN perlu mewajibkan setiap pejabat pimpinan tinggi, administrator, dan pengawas melaksanakan *coaching* secara berkala kepada pegawai di unit kerjanya. *Coaching* diarahkan untuk membantu pegawai menyelesaikan permasalahan pekerjaan, meningkatkan kompetensi, mempercepat pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta mengembangkan potensi individu. Pelaksanaan *coaching* sebaiknya terdokumentasi dalam aplikasi Corpu sehingga perkembangan kompetensi setiap pegawai dapat dipantau secara berkelanjutan.

2. Membangun Program Mentoring Terstruktur.

LAN perlu menyusun program mentoring formal dengan mempertemukan pegawai senior yang memiliki pengalaman dan kompetensi tinggi dengan ASN yang baru diangkat, pegawai yang mengalami rotasi jabatan, maupun talent yang dipersiapkan menjadi calon pimpinan. Program mentoring dilaksanakan berdasarkan target kompetensi yang jelas, disertai indikator keberhasilan, jadwal pertemuan, serta evaluasi berkala sehingga proses alih pengetahuan (*knowledge transfer*) berlangsung secara sistematis.

3. Membentuk dan mengoptimalkan *Subject Matter Expert* (SME).

LAN perlu menetapkan *Subject Matter Expert* pada setiap bidang strategis, seperti kebijakan publik, kepemimpinan, *digital government*, SPBE, pengadaan barang dan jasa, reformasi birokrasi, dan manajemen ASN. *Subject Matter Expert* tidak hanya berperan sebagai narasumber pelatihan, tetapi juga sebagai kurator pengetahuan, pembimbing teknis, pengembang modul pembelajaran, fasilitator *Community of Practice* (CoP), serta konsultan internal bagi unit kerja. Untuk menjaga kualitas, perlu ditetapkan standar kompetensi, mekanisme

sertifikasi internal, dan sistem penghargaan bagi SME yang aktif berbagi pengetahuan.

4. Mengoptimalkan *Learning Management System* (LMS) sebagai pusat ekosistem pembelajaran digital.

LMS tidak hanya difungsikan sebagai media penyelenggaraan pelatihan daring, tetapi dikembangkan menjadi platform pembelajaran terpadu yang mengintegrasikan pendaftaran pelatihan, repository materi, *microlearning*, video pembelajaran, *coaching log*, *mentoring log*, forum diskusi, *Community of Practice*, asesmen kompetensi, *learning analytics*, hingga dashboard perkembangan kompetensi ASN. Integrasi LMS dengan sistem manajemen talenta dan manajemen kinerja akan menghasilkan proses pengembangan kompetensi yang berbasis data dan lebih akuntabel.

5. Mengembangkan *Massive Open Online Course* (MOOC) ASN sebagai pembelajaran mandiri yang fleksibel.

LAN perlu memperluas penyelenggaraan MOOC dengan menyediakan materi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan strategis organisasi, seperti *Artificial Intelligence* dalam pemerintahan, *digital leadership*, pelayanan publik, manajemen risiko, pengambilan keputusan berbasis data, kebijakan publik, komunikasi organisasi, dan inovasi birokrasi. Setiap MOOC sebaiknya dilengkapi *pre-test*, *post-test*, studi kasus, *project assignment*, *digital badge*, dan sertifikat elektronik sehingga hasil pembelajaran dapat diakui sebagai bagian dari pengembangan kompetensi pegawai.

6. Memperkuat budaya *Knowledge Sharing* melalui *Community of Practice* (CoP).

Setiap unit kerja perlu menyelenggarakan forum berbagi pengetahuan secara rutin yang melibatkan *Subject Matter Expert*, praktisi, dan pegawai lintas unit. Hasil diskusi, *lesson learned*, inovasi, dan praktik baik perlu didokumentasikan

dalam repository pengetahuan organisasi sehingga dapat dimanfaatkan kembali oleh seluruh ASN sebagai sumber pembelajaran yang berkelanjutan.

7. **Membangun sistem evaluasi dampak pembelajaran yang terintegrasi.**

Evaluasi *Corporate University* tidak cukup hanya mengukur jumlah peserta pelatihan, tetapi perlu mengukur perubahan kompetensi, perubahan perilaku kerja, peningkatan kualitas pelayanan, inovasi yang dihasilkan, dan kontribusinya terhadap pencapaian kinerja organisasi. Untuk itu, LAN perlu mengembangkan dashboard evaluasi berbasis indikator *Key Performance Indicator* (KPI), *Individual Development Plan* (IDP), dan *Return on Learning* sehingga manfaat investasi pengembangan kompetensi dapat diukur secara objektif. Melalui penguatan *coaching*, *mentoring*, *Subject Matter Expert*, *Learning Management System*, *Massive Open Online Course*, *Community of Practice*, dan evaluasi pembelajaran yang terintegrasi, *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara diharapkan tidak hanya menjadi penyelenggara pelatihan, tetapi berkembang menjadi ekosistem pembelajaran organisasi (*learning organization*) yang mampu mempercepat peningkatan kompetensi, memperkuat budaya berbagi pengetahuan, mendorong inovasi birokrasi, serta menghasilkan ASN yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja organisasi.

8. **Strategi *Bigger, Better, Smarter*.**

Dalam rangka memperkuat implementasi *ASN Corporate University*, Lembaga Administrasi Negara perlu menerapkan strategi *Bigger, Better, Smarter* secara bertahap dan terukur. **Bigger** dilakukan dengan memperluas kesempatan belajar bagi seluruh ASN melalui penetapan target minimal setiap pegawai mengikuti satu program pengembangan kompetensi setiap semester, memperbanyak kolaborasi antarunit kerja, serta melibatkan perguruan tinggi, kementerian/lembaga, dan praktisi sebagai mitra pembelajaran. **Better** diwujudkan dengan mewajibkan setiap unit kerja melaksanakan kegiatan

coaching dan *mentoring* secara berkala, menetapkan *Subject Matter Expert* (SME) pada setiap bidang strategis sebagai narasumber dan mentor internal, serta mendokumentasikan setiap praktik baik (*best practice*) ke dalam sistem manajemen pengetahuan agar dapat dipelajari oleh seluruh pegawai. Sementara itu, **Smarter** dilaksanakan melalui optimalisasi *Learning Management System* (LMS) sebagai pusat pembelajaran digital yang terintegrasi dengan *Massive Open Online Course* (MOOC), sehingga setiap ASN dapat mengakses materi pembelajaran, mengikuti pelatihan secara mandiri, mengerjakan asesmen, dan memantau perkembangan kompetensinya secara daring. Pelaksanaan strategi ini perlu didukung dengan monitoring dan evaluasi secara berkala melalui indikator yang terukur, seperti tingkat partisipasi pembelajaran, jumlah kegiatan *coaching* dan *mentoring*, pemanfaatan LMS dan MOOC, kontribusi *Subject Matter Expert*, serta peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai, sehingga implementasi *Corporate University* memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Sidabutar, D. M. (2020). "Corporate University sebagai Strategi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Era Digitalisasi." *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(2), 119–132. ejournal.ipdn.ac.id
- Prihatin, A., Kurniawan, D., & Afandi, R. (2022). "Transformasi Digital Pelatihan ASN di Era Smart Governance." *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(1), 40–57.
- Savirasaejungsa, C., et al. (2022). "Rethinking Bureaucratic Training in Developing Countries: Toward Systemic Competency Development." *Journal of Public Administration and Governance*, 12(4), 102–116.
- Rafi, M. & Muslim, A. (2024). "Evaluating the Impact of Training on Public Sector Performance in Indonesia." *Journal of Knowledge and Policy*, 8(1), 55–71.
- Meister, J. C. (2020). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. McGraw-Hill Education.
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Leadership for a High-Performing Civil Service*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2b4eb0da-en>
- World Bank. (2021). *Developing Future-Ready Public Servants: Reimagining Public Sector Training Institutions*. Washington, D.C.
- Asriani, D., Firmansyah, R., & Nurdiansyah, A. (2023). "Pengembangan Talenta ASN di Era Digital melalui Corporate University: Studi Literatur." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(2), 66–79.
- Nasution, R., Kadir, A., & Marlina, A. (2022). "Integrasi Ekosistem Digital dalam Pembelajaran ASN: Kajian Model Corporate University di Pemerintahan." *Jurnal Transformasi Manajemen ASN*, 4(1), 22–35.
- Pusdiklat LAN. (2021). *Modul Konseptual Corporate University di Instansi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Fauzi, M. & Hanif, M. (2022). "Model LAN Corporate University dalam Transformasi Pembelajaran ASN di Era Digital." *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 9(1), 41–55.
- OECD. (2023). *Leadership and Capability Building in the Public Sector: Trends and Insights*. Paris: OECD Publishing.

- Reimers, F. M., Chung, C. K., & Malik, S. (2022). *Education and Development*.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). *Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- UNDP. (2022). *Digital Strategy for Public Service Transformation. United Nations Development Programme*.
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org>
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Lai, Y. (2021). *Corporate Universities and Learning Organizations: Strategic Approaches for the Public Sector. International Journal of Training and Development*, 25(2), 153–170.
- Rahman, A., Lestari, Y. D., & Prabowo, R. (2022). “Tantangan Integrasi Perencanaan Kompetensi ASN dalam Transformasi Digital.” *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(1), 12–27.
- Bersin, J. (2023). *The Corporate Learning Imperative: Building Learning in the Flow of Work. Josh Bersin Company*.
- Meister, J. (2021). *Corporate Universities: Drivers of Learning, Performance and Change in a Knowledge Economy*. McGraw-Hill.
- Hartono, D., Suryani, A., & Wijaya, T. (2022). Strategi Transformasi Pembelajaran ASN Melalui Corporate University: Studi Kasus di LAN RI. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 17(1), 88–101.
- Nugroho, H., & Putri, A. (2023). Corporate University sebagai Instrumen Inovasi Pelatihan ASN: Antara Teori dan Praktik. *Journal of Public Sector Innovation*, 4(2), 45–59.
- Farida, R., Mahmud, A., & Azizah, N. (2023). Integrasi Sistem Pembelajaran dan Manajemen Kinerja ASN: Tantangan dan Peluang dalam Model CU. *Jurnal Reformasi Administrasi Negara*, 6(2), 25–38.
- Prasojo, E. (2020). *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Prasojo, E.T., Susanti, Y., & Setiawan, R. (2023). Reformasi Pembelajaran ASN Berbasis Digital dan Budaya Birokrasi. *Jurnal Manajemen Publik Digital*, 5(1), 40–56.
- Dwiyanto, Agus. (2018). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (3rd ed.). Routledge.
- Wicaksono, A., & Yuliana, R. (2022). Integrasi Sistem Pembelajaran dan Manajemen Kinerja dalam Pengembangan ASN. *Journal of Civil Service Innovation*, 4(2), 12–27.
- Santoso, D., & Harahap, F. (2023). Ketimpangan Akses Digital dalam Implementasi Corporate University di Instansi Pemerintah. *Jurnal Transformasi Birokrasi Digital*, 7(1), 88–102.
- Rahmawati, E., Yusuf, A., & Herlina, I. (2024). Kebutuhan Standarisasi Nasional dalam Implementasi Corporate University ASN. *Jurnal Kebijakan SDM Negara*, 9(1), 33–45.
- Yuniarti, S., & Sembiring, J. (2022). Political Will dan Komitmen Anggaran dalam Transformasi Pembelajaran ASN. *Public Policy Review*, 10(2), 57–69.
- Hardiyansyah, & Wahyudi, D. (2023). Corporate University dan Reformasi Pengembangan ASN di Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara Berkinerja*, 7(1), 22–39.
- Rakhmawati, S., & Syahril, M. (2022). *Corporate University di Lembaga Pemerintah: Studi Literatur dan Arah Kebijakan*. *Jurnal Transformasi Pelatihan ASN*, 6(2), 44–58.
- Hikmat Bayu P & Parjiyono, (2025), Tantangan *Corporate University*: Rekognisi Pembelajaran Lampau, Pondasi Ekosistem Talenta Nasional, *Jurnal Analisis Kebijakan*, Volume 9, Nomor 2, Lembaga Administrasi Negara 2025.
- LAN RI. (2021). *Grand Design Pengembangan Kompetensi ASN Tahun 2020–2024*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Zulkarnaen, A., Pratama, Y., & Hamdani, R. (2024). Toward Bureaucratic Learning Organizations: Lessons from Corporate University Practices. *International Journal of Public Sector Learning*, 9(2), 91–107.
- Supriyono, B., & Lestari, N. (2023). *Strategic Human Capital Development in the Bureaucracy: Toward a Public Corporate University Model*. *Jurnal Kebijakan dan Inovasi Pelayanan Publik*, 11(1), 15–30.
- Meister, J. C. (2020). *The Future of Corporate Universities: Driving Business Alignment and Employee Engagement*. Harvard Business Review Press.

- McCarthy, A., & Garavan, T. (2022). *Corporate Universities and Public Sector Learning*. *European Journal of Training and Development*, 46(3), 298–314.
- Asih Setiawati & Muhammad Iqbal Fadilla (2023) Model Pengembangan *Corporate University* Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah Jurnal *Good Governance*, Volume 19 No. 2, September 2023.
- Marpaung, M. (2020). Manajemen Organisasi Pembelajar di Institusi Publik. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 1(2), 100–107.
- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM.
- Allen, M. (2007). *The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities*. John Wiley & Sons.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 5–24. <https://doi.org>
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Siswanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wiryawan, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hood, Christopher. 1991. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, hlm. 3–19.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Edwards, G. C., III. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Brothers.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston: Pearson Education.
- Terry, G. R. (2005). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press.
- Osborne, Stephen P. (Ed.). 2010. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Scott, Foresman.

- Grindle, M. S. (1980). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Edward III, George C. (1980), *Implementing Public Policy*. *Congressional Quarterly Press*.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. *Congressional Quarterly, Press*.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Matland, R. E. (1995). *Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145–174.
- Zenger, J. H., & Uehlein, C. (2001). *Developing leaders: Creating and implementing a corporate university*. New York: McGraw-Hill.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative governance in theory and practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Patrucco, A. S., Pellizzoni, E., & Buganza, T. (2017). *The design process of corporate universities: A stakeholder approach*. *Journal of Workplace*
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 6.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. (2010). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 131.

Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*).

Keputusan Kepala LAN No. 306/K.1/HKM.02.2/2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) pada Tingkat Instansi.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2024 Tentang Pedoman Manajemen Pengetahuan Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Keputusan Kepala LAN Nomor: 439/K.1/HKM.02.2/2025 tentang Kompetensi Generik dan Kompetensi Inti Dalam Rangka Implementasi Corpu di Lingkungan LAN.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 446/K.1/Hkm.02.2/2026 Tentang Pedoman Pengukuran Maturitas Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) Tingkat Instansi.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 567/K.1/PDP.06.1/2025 menetapkan pedoman teknis pengelolaan konten pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi pegawai aparatur sipil negara.

Laporan Pelaksanaan ASN *Corporate University* Tahun 2025, Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia.

BIODATA PENULIS



PARJIYONO, S.Sos. CHRM., M.Tr. AP., Lahir di Gunungkidul, 5 Juli 1967, masuk menjadi CPNS sejak tanggal 1 Maret 1989, saat ini sebagai pejabat fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya dengan Pangkat Golongan Ruang Pembina Utama Muda-IV/c, di Lembaga Administrasi Negara (LAN). Bidang kepakaran yang ditekuni dalam karir adalah Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S.Sos) Program Studi Manajemen Pembangunan Pemerintah Daerah pada STIA LAN Jakarta pada Tahun 2004, dan pada Tahun 2026 menyelesaikan S2 (M.Tr.AP). pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Beberapa pelatihan yang pernah diikuti antara lain: (1). Diklat Prajabatan; (2). Diklat Manajemen Proyek; (3). Diklat Metodologi Penelitian Tingkat Dasar; (4). Diklat Analis Kepegawaian Tingkat Keahlian; (5). Diklat Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja; (6). Diklat Bedah Kasus Sengketa Kepegawaian; (7). Diklat Kearsipan Berbasis Elektronik; (8). Diklat *Case Cading* dan *Case Writing*; (9). Diklat Penyusunan Kebutuhan Pegawai; (10). Diklat Penulisan Makalah; (11). Diklat Manajemen Proyek di Tokyo dan Nagoya, Japan; dan Diklat/Workshop lainnya yang terkait

dengan bidang manajemen kepegawaian.

Menjadi Analis Kepegawaian sejak Tahun 2000 dan beberapa pengalaman (*exsperential*) terlibat beberapa kali sebagai anggota Tim Perumus Kebijakan di bidang kepegawaian, pernah menjadi anggota Tim Penelaah pengaduan bidang kepegawaian yang masuk Kotak Pos 99 yang di bentuk oleh Presiden di era Pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, pernah menjadi Anggota Tim 9 yang dibentuk oleh Menkumham sekaligus sebagai saksi ahli yang ditunjuk oleh pemerintah untuk merumuskan jawaban ruang lingkup kepegawaian dalam rangka menghadapi gugatan GNPk pada persidangan di Mahkamah Konstitusi (MK). Sebagai anggota Tim Kajian Manajemen Kepegawaian, Sebagai anggota Tim Sekretariat Panitia Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di LAN dan beberapa Daerah Provinsi, Kabupaten Kota, sebagai anggota Tim Reformasi Birokrasi LAN, menjadi Narasumber Bidang Manajemen Kepegawaian di beberapa Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten, Kota, dan Pemerintah Timor Leste.