

**ANALISIS KESIAPAN DAN STRATEGI IMPLEMENTASI
CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI SISTEM PELATIHAN
DAN PEMBELAJARAN ASN DI KEMENTERIAN
PERHUBUNGAN**

Disusun Oleh :

NAMA : CHRISTOFEL J. A. RORINGKON
NPM : 2444021019
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Christofel J.A. Roringkon
NPM : 244021019
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Kesiapan dan Strategi Implementasi
(Bahasa Indonesia) *Corporate University* sebagai Sistem Pelatihan dan Pembelajaran ASN di Kementerian Perhubungan
Judul Tesis : *Readiness Analysis and Implementation Strategy of*
(Bahasa Inggris) *Corporate University as an ASN Training and Learning System in the Ministry of Transportation*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan,

Pembimbing Tesis

Pembimbing



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Christofel J.A. Roringkon
NPM : 244021019
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Kesiapan dan Strategi Implementasi
Corporate University sebagai Sistem Pelatihan dan
Pembelajaran ASN di Kementerian Perhubungan

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

Hari : Senin
Tanggal : 20 Oktober 2025
Pukul : 09.00 s.d. 10.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS OLEH PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si. :

Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si. :

Anggota : Dr. Hamka, M.A. :

Pembimbing : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. :

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Christofel J.A. Roringkon
NPM : 244021019
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian tesis yang telah saya buat dengan judul “Analisis Kesiapan dan Strategi Implementasi *Corporate University* sebagai Sistem Pelatihan dan Pembelajaran ASN di Kementerian Perhubungan” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 20 Oktober 2025

Yang membuat pernyataan,


CHRISTOFEL J.A. Roringkon

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat, kasih, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh Gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap.) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Program Magister Terapan POLITEKNIK STIA LAN Jakarta.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta doa baik secara langsung maupun tidak langsung hingga Tesis ini dapat terselesaikan. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi kepada penulis sejak awal hingga selesainya penulisan Tesis ini.
2. Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si., selaku Penguji pada Sidang Tesis.
3. Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si., selaku Penguji pada Sidang Tesis.
4. Dr. Hamka, M.A., selaku Penguji pada Sidang Tesis.
5. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
6. Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., selaku Ketua Program Magister Terapan.
7. Seluruh dosen dan staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, dukungan, serta pelayanan terbaik selama masa studi.
8. Kedua orang tua tercinta, atas kasih sayang, doa, dan dukungan yang tidak pernah berhenti mengalir.
9. Sosok-sosok spesial yang selalu hadir memberi semangat Mario, Monica, Alexandra, dan Sofyan, Lingga, terima kasih atas kasih dan kebersamaan kalian.

10. Tim “Bersama Kita Bisa” Mba Alivia, Anggit, Anna, dan Mas Ahmad atas dukungan dan semangat yang luar biasa selama proses penyusunan Tesis ini.
11. Teman-teman terdekat: Firman, Exvan, Bayu, Rifki, dan, Raga terima kasih atas kebersamaan dan bantuan kalian.
12. Seluruh teman-teman kelas MSDA-A dan PIK-16, atas kerja sama, tawa, dan perjuangan bersama selama masa studi.
13. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan dan dukungan yang berarti dalam penyusunan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini tentu masih memiliki keterbatasan dan belum sempurna sepenuhnya. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan Tesis ini di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi para pembaca yang memiliki minat di bidang Administrasi Publik.

Jakarta, Oktober 2025

Penulis

ABSTRAK

Analisis Kesiapan dan Strategi Implementasi Corporate University sebagai Sistem Pelatihan dan Pembelajaran ASN di Kementerian Perhubungan

Christofel J.A. Roringkon, Mala Sondang Silitonga

christofeljar@gmail.com, malasondangs@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Corporate University (Corpu) telah berkembang sejak 1980-an sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang mengintegrasikan peningkatan kompetensi individu dengan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks birokrasi publik, penerapan Corpu sejalan dengan paradigma *New Public Management* yang menekankan efektivitas, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Kementerian Perhubungan (Kemenhub) memiliki peran strategis dalam mengembangkan Corpu sebagai sistem pembelajaran aparatur yang terintegrasi dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat kesiapan kelembagaan Kemenhub dalam implementasi Corpu serta merumuskan strategi penguatan perannya sebagai ekosistem pembelajaran organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *Sequential Explanatory*, diawali dengan survei kuantitatif berbasis tujuh elemen Corpu yang dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara, dan dilanjutkan dengan wawancara mendalam terhadap sembilan informan kunci. Hasil penelitian terhadap 396 responden menunjukkan bahwa tingkat kesiapan kelembagaan Kemenhub secara keseluruhan berada pada kategori *intermediate low*. Dari tujuh elemen Corpu, struktur kelembagaan berada pada kategori *advanced*; teknologi pembelajaran dan integrasi sistem tergolong *mature*; sedangkan manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, dan sistem pembelajaran berada pada kategori *intermediate*. Strategi pembelajaran menjadi elemen dengan kesiapan terendah pada kategori *intermediate low*. Temuan kualitatif memperkuat bahwa meskipun fondasi struktural dan dukungan teknologi telah memadai, praktik pembelajaran berbasis pengalaman, kolaborasi lintas unit, serta integrasi dengan *Individual Development Plan* dan *Human Capital Development Plan* belum optimal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan strategi pembelajaran, manajemen pengetahuan, dan forum kolaboratif menjadi prioritas menuju Corpu yang adaptif dan berkelanjutan. Secara konseptual, penelitian ini memperkaya literatur Corpu di sektor publik, dan secara praktis mendukung transformasi birokrasi menuju Indonesia Emas 2045.

Kata Kunci: *Corporate University*, Pembelajaran Sektor Publik, Kesiapan Kelembagaan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Aparatur Sipil Negara

ABSTRACT

Readiness Analysis and Implementation Strategy of Corporate University as an ASN Training and Learning System in the Ministry of Transportation

Christofel J.A. Roringkon, Mala Sondang Silitonga

christofeljar@gmail.com, malasondangs@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Since the 1980s, the Corporate University (Corpu) model has evolved as a strategic approach to human resource development, integrating individual learning with organizational performance goals. In the public sector, the adoption of Corpu aligns with the New Public Management paradigm, which emphasizes effectiveness, accountability, and continuous learning. The Ministry of Transportation of Indonesia (Kemenhub) plays a strategic role in developing Corpu as an integrated and sustainable learning system for State Civil Apparatus (ASN). This study aims to assess the institutional readiness of Kemenhub in implementing Corpu and to formulate strategies for strengthening its role as an organizational learning ecosystem. The study employed a mixed-methods approach with a Sequential Explanatory design, combining a quantitative survey based on seven Corpu elements developed by the National Institute of Public Administration and qualitative interviews with nine key informants. Findings from 396 respondents indicate that the overall institutional readiness level is at the intermediate (low) category. Among the seven elements, institutional structure is categorized as advanced, learning technology and system integration as mature, while knowledge management, learning forums, and learning systems fall under intermediate. Learning strategy emerged as the weakest element, categorized as intermediate (low). Qualitative analysis further reveals that, despite strong structural foundations and digital support, experiential learning practices, cross-unit collaboration, and integration with the Individual Development Plan and Human Capital Development Plan remain limited. The study concludes that strengthening learning strategies, knowledge management, and collaborative forums is essential to developing an adaptive and sustainable Corpu. Conceptually, the study enriches public sector Corpu literature, while practically contributing to bureaucratic transformation toward Indonesia Emas 2045.

Keywords: Corporate University, Public Sector Learning, Institutional Readiness, Human Capital Development, State Civil Apparatus

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Penelitian Terdahulu.....	14
B. Tinjauan Kebijakan	18
C. Tinjauan Teori	19
1. Administrasi Publik.....	19
2. Administrasi Pembangunan	21
3. Manajemen Sumber Daya Manusia	23
4. <i>Readiness to Change</i> (Kesiapan untuk Berubah).....	27
5. Evaluasi Pembelajaran	30
6. Model <i>Corporate University</i>	33
7. Model ADDIE	35
D. Kerangka Berpikir.....	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	40
A. Pendekatan dan Desain Penelitian	40

B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	41
C. Populasi dan Sampel Penelitian	41
D. Instrumen Penelitian.....	43
1. Instrumen Kuantitatif	44
2. Instrumen Kualitatif	45
E. Teknik Pengumpulan Data	46
1. Tahap Kuantitatif.....	46
2. Tahap Kualitatif.....	47
F. Teknik Analisis Data	47
1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	47
2. Analisis Data Kuantitatif.....	54
3. Analisis Data Kualitatif.....	56
4. Triangulasi Data	58
G. Etika Penelitian	59
BAB IV HASIL PENELITIAN	60
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	60
B. Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	61
C. Hasil dan Analisis Penelitian.....	64
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	66
2. Analisis <i>Readiness to Change</i> Kelembagaan Kementerian Perhubungan dalam Implementasi <i>Corporate University</i> sebagai Sistem Pelatihan dan Pembelajaran ASN.....	67
3. Hasil Triangulasi Data.....	135
D. Strategi Implementasi <i>Corporate University</i> Berbasis Model <i>ADDIE</i> bagi Kementerian Perhubungan	138
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	170
A. Simpulan	170
B. Saran.....	171
DAFTAR PUSTAKA	182
LAMPIRAN.....	186

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tingkat Pemenuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Tahun 2022–2024.....	6
Tabel 1.2. Tingkat Pemenuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Tahun 2022–2023.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 3.1 Key Informant	43
Tabel 3.2 Elemen dan Skor Maksimal Kesiapan Penerapan Corpu.....	45
Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel V1 – Struktur Kelembagaan.....	48
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel V2 – Manajemen Pengetahuan	49
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel V3 – Forum Pembelajaran	49
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel V4 – Sistem Pembelajaran	50
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel V5 – Teknologi Pembelajaran.....	50
Tabel 3.8 Uji Validitas Variabel V6 – Integrasi Sistem.....	51
Tabel 3.9 Uji Validitas Variabel V7 – Strategi Pembelajaran.....	51
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	53
Tabel 4.1 Demografi Aparatur Sipil Negara Kementerian Perhubungan.....	68
Tabel 4.2 Komposisi Unit Kerja di Lingkungan Kementerian Perhubungan	70
Tabel 4.3 Hasil Uji t-test Berdasarkan Lokasi Kerja dan Kelompok Usia.....	71
Tabel 4.4 Uji ANOVA Berdasarkan Jenjang Jabatan dan Tingkat Pendidikan	73
Tabel 4.5 Hasil Analisis Kesiapan Implementasi <i>Corporate University</i> Kementerian Perhubungan.....	76
Tabel 4.6 Hasil Penilaian Dimensi Struktur Kelembagaan Corpu	78
Tabel 4.7 Hasil Penilaian Dimensi Manajemen Pengetahuan.....	80
Tabel 4.8 Hasil Penilaian Dimensi Forum Pembelajaran.....	82
Tabel 4.9 Hasil Penilaian Dimensi Sistem Pembelajaran	84
Tabel 4.10 Hasil Penilaian Dimensi Strategi Pembelajaran.....	85
Tabel 4.11 Hasil Penilaian Dimensi Teknologi Pembelajaran	87
Tabel 4.12 Hasil Penilaian Dimensi Integrasi Sistem Pembelajaran	89
Tabel 4.13 Integrasi Teknologi dalam Administrasi Corpu Kemenhub	156

Tabel 4.14 Rumpun Bisnis Corpu Kemenhub.....	162
--	-----



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kemenhub	62
Gambar 4.2 Struktur Kelembagaan <i>Corporate University</i>	97
Gambar 4.3 <i>Flowchart</i> Proses Strategis Implementasi <i>Corporate University</i> Kementerian Perhubungan Berbasis Model ADDIE.....	143
Gambar 4.4 Kerangka Tujuh Elemen Tahap Input CORPU	147
Gambar 4.5 Rekomendasi Siklus Manajemen Pengetahuan Corpu Kemenhub (diadaptasi dari (Dalkir, 2011; Tong Wooi, 2024))	150
Gambar 4.6 Jenis dan Bentuk Pengetahuan dalam Sistem Knowledge Management Corpu Kemenhub (diadaptasi dari (Dalkir, 2011)).....	152
Gambar 4.7 Pengembangan ASN Berbasis Tiga Level Pengetahuan (diadaptasi dari (Garud, 1997)).....	154
Gambar 4.8 Features of Digital Classroom.....	157

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	187
Lampiran 2. Pedoman Wawancara.....	191
Lampiran 3. Hasil Wawancara	196
Lampiran 4. Output SPSS	239
Lampiran 5. Surat Permohonan Ijin Penelitian	245
Lampiran 6. Surat Keterangan Selesai Penelitian	246

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejumlah perusahaan dunia mulai mendirikan *Corporate University* (Corpu) sejak dekade 1980-an sebagai respons terhadap dinamika pengetahuan dan kebutuhan tenaga kerja yang semakin berketerampilan tinggi (Chen et al., 2019). Corpu kemudian berkembang menjadi instrumen strategis untuk menjamin kesinambungan kompetensi, transformasi budaya organisasi, dan pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam sektor publik, kemunculan paradigma *New Public Management* (NPM) mendorong adopsi nilai dan praktik manajerial dari sektor swasta ke lembaga pemerintahan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik (Nicholson, 2019; Ross et al., 2023).

Jika lembaga pelatihan tradisional di pemerintahan cenderung bersifat taktis, individual, reaksioner, dan jangka pendek, maka Corpu menawarkan pendekatan yang lebih strategis baik secara individual maupun organisasi, bersifat sistematis, komprehensif, dan berjangka panjang (Wahyudi, 2022). Inilah mengapa banyak pemerintah di berbagai negara, termasuk Indonesia, mulai mendirikan Corpu sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi dan penguatan sumber daya manusia aparatur.

Pada tingkat internasional, banyak negara telah membuktikan efektivitas pembentukan Corpu sebagai strategi pengembangan SDM sektor publik. Corpu berfungsi sebagai institusi pembelajaran yang terintegrasi dan berkelanjutan, yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi teknis tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan, budaya organisasi, dan inovasi. Misalnya, Korea Selatan melalui *National Human Resources Development Institute (NHI)* secara konsisten melatih dan mengembangkan kapabilitas ribuan pegawai negeri dengan modul yang adaptif terhadap kebutuhan kebijakan dan teknologi terkini. Begitu pula Inggris dengan *Civil Service Learning*, yang mengoperasikan platform pembelajaran daring terpadu, memungkinkan ASN untuk belajar kapan saja dan di

mana saja, sehingga mendukung pembelajaran sepanjang hayat. Amerika Serikat juga memiliki *Federal Executive Institute* sebagai pusat pengembangan kepemimpinan tingkat tinggi yang berbasis riset dan praktik terbaik.

Corpu telah berkembang menjadi instrumen strategis dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun swasta. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Global Council of Corporate Universities* (GlobalCCU) pada tahun 2023, publikasi tahunan terkait Corpu menunjukkan tingkat pertumbuhan sebesar 18,6% per tahun secara global. Angka ini mencerminkan peningkatan minat dan implementasi Corpu sebagai model pembelajaran strategis dalam mendukung kinerja organisasi. Pertumbuhan signifikan ini terjadi karena Corpu terbukti mampu menyelaraskan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi, membangun budaya belajar yang berkelanjutan, serta memperkuat kapabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan transformasi.

Di sektor publik, berbagai negara telah mengintegrasikan pembelajaran berbasis Corpu untuk memenuhi kebutuhan strategis birokrasi modern. Sementara di sektor swasta, perusahaan-perusahaan besar seperti Google, IBM, dan General Electric telah lama mengandalkan Corpu untuk meningkatkan inovasi dan produktivitas SDM mereka. Pembelajaran berbasis Corpu kini mendapat perhatian luas, karena dipandang sebagai solusi efektif dalam membangun organisasi yang tangguh, responsif, dan berorientasi hasil. Implementasi Corpu tidak hanya sekadar menyediakan pelatihan, tetapi juga menjadi bagian dari proses tata kelola yang memastikan pengembangan SDM berbasis data, perencanaan kompetensi, dan kesinambungan transformasi budaya organisasi.

Di Indonesia, inisiatif Corpu pada sektor publik berawal dari transformasi lembaga pelatihan milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti Pertamina, PLN, Telkom, Bank Mandiri, Pelindo II, dan BRI (Suharsono, 2022). Keberhasilan mereka kemudian menjadi rujukan bagi lembaga pemerintah pusat dan daerah untuk mengembangkan Corpu secara lebih luas.

Dalam era transformasi birokrasi digital dan globalisasi yang kian kompleks, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu pilar utama dalam memperkuat kapasitas institusi publik. Pemerintah Indonesia melalui

berbagai regulasi strategis seperti Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 jo. PP No. 17 Tahun 2020, telah menegaskan pentingnya sistem pembelajaran ASN yang terintegrasi, berkelanjutan, dan adaptif. Konsep *Corporate University* (Corpu) kemudian diadopsi sebagai sistem pembelajaran nasional ASN yang berorientasi pada kebutuhan organisasi dan berbasis kinerja. Beberapa kementerian dan pemerintah daerah seperti Kementerian Keuangan, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dan Jawa Timur, telah lebih dahulu membentuk dan mengembangkan sistem Corpu dengan model yang disesuaikan dengan karakteristik kelembagaan masing-masing.

Studi menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN secara sistematis berdampak langsung terhadap efektivitas kinerja organisasi. Sebagai contoh, Habibah (2022) dalam penelitiannya di Pemerintah Provinsi Bangka Belitung menemukan bahwa tingkat pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN yang rendah (18,39%) berdampak pada rendahnya indeks profesional ASN di wilayah tersebut. Temuan ini mempertegas bahwa tanpa sistem pembelajaran yang terstruktur seperti Corpu, upaya peningkatan kapasitas ASN hanya bersifat simbolik.

Di sisi lain, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai institusi yang bertanggung jawab atas pembinaan pengembangan kompetensi aparatur, mulai mengarahkan transformasi pembelajaran aparatur ke pendekatan yang lebih kontekstual dan kolaboratif. Inovasi seperti *outbound* Corpu menjadi salah satu bentuk penegasan bahwa proses pembelajaran tidak lagi terbatas pada ruang kelas atau modul formal, tetapi juga dapat dikembangkan melalui interaksi tim, pengalaman kerja langsung, serta pendekatan berbasis praktik.

Sejalan dengan kebutuhan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan dalam menghadapi tantangan tata kelola pemerintahan modern, LAN menginisiasi sistem pembelajaran berbasis Corpu sebagai pendekatan strategis yang menyatukan antara pengembangan individu dan tujuan organisasi. Upaya ini dituangkan secara normatif melalui Peraturan LAN RI Nomor 6 Tahun 2023, yang menekankan perlunya sistem pembelajaran yang dirancang menyeluruh, menyesuaikan arah kebijakan kelembagaan, serta terhubung dengan indikator kinerja yang terukur.

Dalam kebijakan tersebut, LAN mengembangkan kerangka pembelajaran nasional berbasis tujuh elemen fungsional yang menjadi tolok ukur pembentukan ekosistem Corpu. Elemen-elemen tersebut berfungsi sebagai landasan untuk membangun sistem pengembangan yang terarah mulai dari kelembagaan pengelola, tata kelola pengetahuan, sarana pertukaran gagasan, hingga pemanfaatan platform digital yang mendukung proses belajar secara akuntabel dan terintegrasi.

Sehingga, pengelolaan pembelajaran diharapkan tidak hanya berbasis program, tetapi juga disusun berdasarkan peta kebutuhan organisasi dan rencana pengembangan individu melalui dokumen seperti HCDP dan IDP. Instrumen ini memberikan arah dalam pengembangan kompetensi agar tidak berhenti pada pelatihan rutin, melainkan benar-benar mendukung transformasi birokrasi melalui peningkatan daya saing talenta ASN.

Seluruh mekanisme pembelajaran ini didorong untuk terhubung langsung dengan sistem manajemen kepegawaian nasional. Melalui integrasi ke dalam ekosistem data seperti SIASN dan inisiatif manajemen talenta nasional, setiap aktivitas pembelajaran dapat diakses, ditelusuri, dan dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan strategis kelembagaan.

Studi oleh Yulita (2024a) menunjukkan bahwa program *Outbound CU* yang dievaluasi menggunakan model Kirkpatrick level 1 dan 2 terbukti efektif meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ASN secara signifikan. Evaluasi berbasis model ini juga menunjukkan dalam penelitian oleh Susanty (2022a), yang menyimpulkan bahwa keberhasilan program pengembangan kompetensi tergantung pada perencanaan strategis dan umpan balik evaluatif secara berkala.

Beberapa instansi telah menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi dalam mengembangkan sistem pembelajaran berbasis Corpu. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawati & Fadillah (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan Corpu sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara desain kelembagaan, dukungan pimpinan, serta kemampuan dalam membangun sistem pembelajaran yang adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Studi mereka mencatat bahwa Kementerian Keuangan merupakan salah satu contoh terbaik di tingkat nasional karena telah berhasil membangun struktur pembelajaran terintegrasi, mengembangkan LMS

internal, serta menjadikan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja ASN secara menyeluruh .

Dalam ranah pemerintahan daerah, penerapan Corpu mulai menunjukkan perkembangan yang signifikan. Salah satu contoh yang sering dijadikan rujukan adalah Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan program Jabar Corpu. Program ini dinilai cukup progresif karena telah mengadopsi pendekatan berbasis kebutuhan organisasi, dilengkapi dengan sistem pemetaan kompetensi dan platform digital yang mendukung pembelajaran. Lebih dari sekadar pelatihan formal, Jabar Corpu mencakup pula kegiatan *knowledge sharing*, *mentoring*, serta penguatan komunitas belajar yang dibangun berdasarkan isu-isu strategis pembangunan daerah. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa dengan desain yang tepat dan dukungan kelembagaan yang kuat, model Corpu dapat dioperasionalkan secara efektif dalam konteks birokrasi.

Namun demikian, kondisi tersebut belum sepenuhnya tercermin di sebagian besar instansi pemerintah pusat maupun daerah. Tunsiah & Soantahon (2023) mengemukakan bahwa terdapat berbagai hambatan mendasar dalam implementasi Corpu di lingkungan instansi pemerintah. Hambatan tersebut meliputi tidak konsistennya kebijakan kelembagaan, belum terbangunnya sistem pembelajaran yang terintegrasi, serta lemahnya komitmen pimpinan unit kerja dalam menjadikan pembelajaran sebagai prioritas organisasi. Bahkan, banyak unit pelatihan atau diklat yang secara kelembagaan belum berevolusi menjadi pusat pembelajaran strategis, sehingga prinsip-prinsip Corpu belum dapat dijalankan secara utuh.

Tantangan-tantangan tersebut juga dialami oleh Kementerian Perhubungan, khususnya dalam peranannya sebagai institusi strategis yang bertanggung jawab atas peningkatan kapasitas ASN sektor transportasi. Meskipun Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kemenhub telah menyatakan bahwa Corpu merupakan pendekatan strategis untuk membentuk ASN yang unggul dan adaptif dalam menghadapi tantangan masa depan (YouTube Kemenhub, 2022), pada kenyataannya Kementerian ini belum terdaftar sebagai bagian dari Master Corpu Instansi yang diinisiasi oleh LAN. Padahal, keikutsertaan dalam *Master Corpu* bukan hanya bersifat administratif, tetapi menunjukkan pengakuan kesiapan

institusi dalam mengadopsi standar nasional CU yang terintegrasi dan berbasis tujuh elemen. Dengan kata lain, ketidakterlibatan Kemenhub dalam Master Corpu bisa mengindikasikan bahwa masih terdapat celah dalam kesiapan kelembagaan yang perlu dievaluasi secara komprehensif.

Fenomena tersebut mendorong pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana kesiapan aktual di internal Kementerian Perhubungan dalam mengimplementasikan sistem Corpu sebagai model pembelajaran ASN. Bila ditelusuri lebih lanjut, kita dapat melihat dinamika yang cukup menarik di tingkat unit teknis. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU), misalnya, sebagai salah satu unit kerja strategis di lingkungan Kemenhub, memperlihatkan tren penurunan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN selama tiga tahun terakhir. Data berikut menggambarkan kondisi tersebut secara lebih rinci:

Tabel 1.1. Tingkat Pemenuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Tahun 2022–2024

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang telah mendapatkan pengembangan kompetensi	Persentase	Jenis Pengembangan Kompetensi
1	2022	15.341	8	47.73 %	Pendidikan
			7.312		Pelatihan
2	2023	14.810	18	46,87%	Pendidikan
			6.920		Pelatihan
3	2024	14.921	18	30,75%	Pendidikan
			4.571		Pelatihan

Sumber : Pengembangan Kompetensi DJPU (2024), diolah oleh penulis.

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat bahwa pengembangan kompetensi ASN di lingkungan DJPU menunjukkan tren penurunan selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, dari total 15.341 pegawai, sebanyak 7.320 pegawai atau sekitar 47,73% tercatat telah mendapatkan pengembangan kompetensi, baik melalui jalur pendidikan maupun pelatihan. Rinciannya adalah 8 pegawai mengikuti pendidikan, dan 7.312 pegawai mengikuti pelatihan.

Namun, pada tahun 2023, meskipun jumlah pegawai menurun menjadi 14.810, angka partisipasi dalam pengembangan kompetensi juga mengalami

penurunan, yakni sebesar 46,87%. Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan hanya 18 orang, dan pelatihan hanya diikuti oleh 6.920 orang. Meskipun selisih persentasenya relatif kecil, hal ini menandakan bahwa upaya pengembangan kompetensi belum dilakukan secara merata, bahkan cenderung stagnan.

Kondisi yang lebih mengkhawatirkan tampak pada tahun 2024. Dari total 14.921 pegawai, hanya 18 orang yang mendapatkan pendidikan dan 4.571 orang yang mengikuti pelatihan, menghasilkan tingkat pemenuhan pengembangan kompetensi yang menurun tajam menjadi 30,75%. Penurunan ini mencerminkan adanya pengurangan aktivitas pengembangan kompetensi ASN secara signifikan di tahun tersebut.

Tabel 1.2. Tingkat Pemenuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Tahun 2022–2023

No.	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang telah mendapatkan pengembangan kompetensi	Persentase pemenuhan kewajiban pengembangan kompetensi	Jumlah judul pengembangan kompetensi
1	2022	4.782	416	8,69%	132
2	2023	5.180	329	6,35%	123

Sumber: SIK Kementerian Perhubungan (2024), diolah oleh penulis.

Tren penurunan partisipasi pengembangan kompetensi ASN tidak hanya terjadi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, tetapi juga tampak secara nyata di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat (DJPD). Berdasarkan data pada Tabel 1.2, diketahui bahwa pada tahun 2022 terdapat 4.782 pegawai, dengan 416 di antaranya yang mengikuti program pengembangan kompetensi. Hal ini menghasilkan tingkat pemenuhan kewajiban sebesar 8,69%, yang meskipun relatif rendah, masih menunjukkan adanya upaya pelatihan yang cukup signifikan dengan 132 judul pelatihan yang diselenggarakan.

Namun, kondisi tersebut justru mengalami penurunan pada tahun 2023. Jumlah pegawai meningkat menjadi 5.180 orang, tetapi hanya 329 pegawai yang mengikuti pelatihan, atau setara dengan 6,35%. Penurunan ini juga tercermin dalam berkurangnya jumlah program pelatihan yang dilaksanakan, dari 132 judul pada 2022 menjadi 123 judul pada 2023. Ini menandakan bahwa baik dari sisi partisipasi

maupun ragam pelatihan, DJPD mengalami penurunan komitmen dalam pengembangan kompetensi pegawainya.

Fakta bahwa tingkat pemenuhan kewajiban pelatihan hanya mencapai 6,35% sangat jauh dari standar minimal 20 jam pelajaran per ASN per tahun sebagaimana yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Rendahnya angka ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN di lingkungan DJPD masih bersifat administratif dan belum dijadikan sebagai instrumen strategis dalam peningkatan kualitas SDM sektor transportasi darat.

Selain itu, penurunan ini juga dapat menjadi indikator belum terintegrasinya proses pembelajaran dalam satu sistem kelembagaan yang berkelanjutan sebagaimana konsep *Corporate University*. Tidak tersedianya perencanaan pengembangan SDM berbasis kebutuhan seperti HCDP dan IDP juga memperbesar kesenjangan antara kebutuhan riil organisasi dan program pelatihan yang tersedia.

Hasil wawancara dengan pihak internal Direktorat Jenderal Perhubungan Laut (DJPL) juga mengungkap bahwa program pelatihan masih bersifat reaktif dan bergantung pada penawaran dari pihak luar, tanpa adanya pemetaan kebutuhan belajar yang terstruktur. Bahkan rencana penyusunan IDP dan HCDP yang diagendakan pada 2025 dibatalkan karena alasan efisiensi anggaran.

Sebagai pendalaman terhadap kondisi tersebut, hasil pra-survei yang dilakukan terhadap pegawai di tiga direktorat utama di lingkungan Kementerian Perhubungan menunjukkan bahwa tingkat pemahaman terhadap konsep Corpu masih tergolong rendah. Sebanyak 82% responden mengaku belum memahami konsep Corpu secara utuh, 73% menyatakan bahwa kegiatan pelatihan yang diikuti belum berbasis pada analisis kebutuhan jabatan maupun organisasi, dan 68% belum pernah menyusun *Individual Development Plan* (IDP) maupun *Human Capital Development Plan* (HCDP).

Temuan ini memperkuat indikasi bahwa proses pembelajaran di lingkungan Kemenhub masih bersifat administratif dan belum terintegrasi ke dalam sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan sebagaimana prinsip Corpu. Hal ini memperkuat dugaan bahwa Kemenhub belum menjalankan strategi pembelajaran ASN yang sejalan dengan prinsip-prinsip Corpu sebagaimana yang diamanatkan

dalam Peraturan LAN No. 6 Tahun 2023 dan Keputusan Kepala LAN No. 306 Tahun 2024.

Berdasarkan hasil evaluasi internal, Kemenhub juga masih menghadapi kesenjangan besar dalam pengembangan SDM, dengan capaian skor NSPK hanya 3,5 dari target 7, menunjukkan ketidakterpenuhinya standar kompetensi yang diharapkan. Padahal, salah satu sasaran strategis dalam RPJMN 2025–2029 adalah mewujudkan 90% ASN yang kompeten dan berbudaya digital.

Informasi dari laporan internal dan hasil wawancara dengan pejabat fungsional menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi di Kemenhub masih bersifat reaktif dan tergantung pada penawaran pelatihan dari pihak eksternal, bukan berdasarkan pemetaan kebutuhan organisasi. Bahkan, rencana penyusunan IDP dan HCDP yang semula diagendakan untuk 2025 terpaksa dibatalkan karena efisiensi anggaran. Hal ini memperkuat bukti bahwa pengembangan kompetensi ASN belum terstruktur secara strategis dan berkelanjutan.

Kondisi ini menandakan bahwa Kemenhub masih menghadapi tantangan fundamental dalam membangun sistem pembelajaran ASN yang berbasis pada prinsip-prinsip Corpu. Ketidakhadiran IDP dan HCDP bukan sekadar masalah teknis, melainkan indikator rendahnya *readiness* kelembagaan, yang dapat menghambat upaya transformasi birokrasi secara menyeluruh di sektor transportasi nasional.

Jika dibandingkan dengan instansi lain, terlihat jelas bahwa Kementerian Perhubungan menghadapi tantangan mendasar, yaitu belum terbentuknya struktur kelembagaan pembelajaran yang terintegrasi, absennya perencanaan strategis seperti IDP dan HCDP, serta lemahnya koordinasi antara unit pengembangan SDM dan manajemen organisasi. Kondisi ini kontras dengan K/L maupun Pemda yang telah lebih siap, baik dari sisi sistem, strategi, maupun budaya pembelajaran yang mendukung transformasi kelembagaan secara menyeluruh.

Dengan demikian, urgensi untuk mengevaluasi dan memperkuat sistem pengembangan kompetensi ASN dalam kerangka *Corporate University* di Kementerian Perhubungan menjadi semakin mendesak. Hal ini menuntut adanya kajian ilmiah yang tidak hanya deskriptif, tetapi juga kritis terhadap kesiapan

kelembagaan dan efektivitas kebijakan pengembangan SDM yang ada. Di sinilah penelitian ini mengambil posisi penting untuk memberikan kontribusi terhadap perumusan strategi pembelajaran yang lebih terarah, sistemik, dan berkelanjutan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman konsep dan implementasi pengembangan kompetensi ASN, termasuk pendekatan *Corpu* sebagai strategi pembelajaran kelembagaan. Yulita (2024a) mengevaluasi efektivitas pelatihan non-klasikal berbasis *Outbound Corporate University* di Puslatbang KHAN, LAN, menggunakan model evaluasi Kirkpatrick level 1 dan 2. Hasilnya menunjukkan bahwa pendekatan non-klasikal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan peserta terhadap metode dan fasilitator, tetapi juga menghasilkan peningkatan signifikan dalam penguasaan materi dan keterampilan peserta.

Penelitian lain oleh Susanty (2022a) juga menggunakan model evaluasi Kirkpatrick untuk menilai program pelatihan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penelitian ini menegaskan bahwa pentingnya mengevaluasi program pelatihan dari sisi kepuasan peserta dan peningkatan pembelajaran sangat berpengaruh dalam menilai kualitas penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN.

Sementara itu, Habibah (2022) menyoroti pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melalui pendekatan model CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan kewajiban minimal 20 jam pelajaran per tahun belum sepenuhnya tercapai, yang berdampak pada rendahnya nilai indeks profesional ASN. Ia menyimpulkan bahwa belum adanya sistem evaluasi otomatis dan belum tersusunnya perencanaan pembelajaran menjadi penghambat utama dalam optimalisasi pengembangan SDM.

Penelitian dari Meyana & Ndari (2023) menguatkan pentingnya strategi pelatihan berbasis teknologi seperti *e-learning* serta integrasi metode manajemen kinerja berbasis *Management by Objectives* (MBO) dan *Human Resource Scorecard* (HRSc). Dalam konteks pengembangan SDM di sektor publik,

pendekatan ini mampu meningkatkan kontribusi individual ASN terhadap tujuan strategis organisasi.

Meskipun berbagai studi tersebut telah membahas pentingnya pelatihan dan model evaluasi dalam pengembangan kompetensi ASN, kebanyakan fokus pada evaluasi program pelatihan tertentu dan belum banyak penelitian yang secara eksplisit mengkaji kesiapan kelembagaan dalam mengadopsi sistem pembelajaran ASN berbasis Corpu secara utuh dan terintegrasi. Selain itu, kajian mengenai pengembangan kompetensi ASN di kementerian teknis seperti Kementerian Perhubungan masih sangat terbatas, padahal sektor ini memiliki tantangan yang unik dan kompleks, terutama dalam menyiapkan SDM transportasi yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi era transformasi digital.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan tujuan mengevaluasi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Kementerian Perhubungan sekaligus menganalisis kesiapan institusinya dalam mengimplementasikan sistem Corpu. Penelitian ini tidak hanya melihat dari sisi pelaksanaan pelatihan, tetapi juga mencakup aspek perencanaan, kelembagaan, struktur pembelajaran, dan integrasi sistem, sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN No. 6 Tahun 2023 dan Keputusan Kepala LAN No. 306 Tahun 2024.

Diharapkan, penelitian ini dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan kebijakan SDM Kemenhub. Secara akademik, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur tentang Corpu di sektor publik Indonesia. Sementara secara praktis, hasil evaluasi ini dapat menjadi dasar rekomendasi strategis dalam memperkuat sistem pembelajaran ASN yang lebih adaptif, terstruktur, dan selaras dengan tuntutan birokrasi masa depan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimana tingkat kesiapan kelembagaan Kementerian Perhubungan dalam membangun dan mempersiapkan implementasi *Corporate University* sebagai sistem pelatihan dan pembelajaran ASN?

2. Bagaimana strategi implementasi *Corporate University* yang tepat dan adaptif bagi Kementerian Perhubungan, berdasarkan hasil evaluasi tingkat kesiapan kelembagaan serta kerangka sistem pelatihan dan pembelajaran ASN versi LAN?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Kementerian Perhubungan serta menganalisis kesiapan kelembagaan dalam menerapkan sistem pelatihan dan pembelajaran terintegrasi berbasis *Corporate University*.

Secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis tingkat kesiapan kelembagaan Kementerian Perhubungan dalam membangun dan mempersiapkan implementasi *Corporate University* sebagai sistem pelatihan dan pembelajaran ASN.
2. Menyusun strategi implementasi *Corporate University* yang tepat dan adaptif bagi Kementerian Perhubungan, berdasarkan hasil evaluasi tingkat kesiapan kelembagaan serta kerangka sistem pelatihan dan pembelajaran ASN yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan (aspek akademik) maupun bagi perbaikan kebijakan dan praktik kelembagaan (aspek praktis) di lingkungan Kementerian Perhubungan di antaranya :

1. Secara akademik, penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya kajian ilmiah terkait pengembangan kompetensi ASN dan implementasi sistem pembelajaran terintegrasi berbasis *Corporate University* di sektor publik. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi studi-studi lanjutan yang menyoroti evaluasi kapasitas kelembagaan dalam membangun sistem pembelajaran aparatur negara secara sistemik dan berbasis kinerja.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan strategis bagi Kementerian Perhubungan, khususnya unit-unit yang menangani pengembangan SDM, dalam menyusun kebijakan pembelajaran yang lebih terarah, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar perumusan dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP) dan *Individual Development Plan* (IDP), serta dalam merancang *roadmap* implementasi *Corporate University* yang sesuai dengan karakteristik dan tantangan sektor transportasi.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kesiapan kelembagaan Kementerian Perhubungan dalam membangun dan mengimplementasikan Corporate University (Corpu) sebagai sistem pembelajaran dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) berada pada tahap intermediate low dengan rata-rata kesiapan sebesar 52,6%. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun fondasi struktural dan dukungan teknologi telah tersedia, kapasitas kelembagaan secara keseluruhan masih memerlukan penguatan signifikan untuk mencapai integrasi pembelajaran yang berkelanjutan dan berbasis kinerja. Dari aspek kelembagaan dan tata kelola, struktur organisasi dan komitmen pimpinan telah terbentuk sebagai dasar penting dalam pengembangan Corpu, namun koordinasi lintas unit serta keselarasan antara kebijakan pembelajaran dan perencanaan sumber daya manusia belum berjalan optimal. Dari aspek implementasi sistem pembelajaran, mekanisme pelatihan masih bersifat administratif dan reaktif, serta belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan jabatan maupun organisasi. Selain itu, penerapan model 70:20:10 belum terstandardisasi secara menyeluruh, baik dari segi mekanisme pelaksanaan maupun pengukuran hasil belajar. Sementara itu, dari aspek perencanaan pengembangan kompetensi, penyusunan Individual Development Plan (IDP) dan Human Capital Development Plan (HCDP) belum dijalankan secara konsisten di seluruh unit kerja, sehingga integrasi antara pembelajaran, kinerja, dan manajemen talenta ASN masih rendah.

Untuk memperkuat implementasi Corpu ke depan, diperlukan strategi yang berfokus pada penguatan koordinasi kelembagaan dan komitmen lintas unit kerja, penyusunan panduan teknis penerapan model 70:20:10 yang terintegrasi dengan IDP dan HCDP, pengembangan konten digital pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan organisasi, serta penanaman budaya berbagi pengetahuan (knowledge sharing culture) sebagai ciri utama organisasi pembelajar. Dengan langkah-langkah tersebut, Corporate University Kementerian Perhubungan berpotensi berkembang

menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil, serta menjadi katalisator transformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang inovatif dan profesional, selaras dengan visi Transportasi Maju untuk Indonesia Emas 2045.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penelitian, strategi implementasi *Corporate University* (Corpu) di Kementerian Perhubungan akan lebih efektif jika didukung langkah-langkah praktis yang dapat segera diwujudkan. Beberapa saran yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Regulasi

Diperlukan percepatan penyusunan dan pengesahan regulasi khusus yang menjadi dasar hukum penyelenggaraan Kementerian Perhubungan Corporate University (Kemenhub Corpu). Regulasi ini dapat berupa Peraturan Menteri Perhubungan atau Keputusan Menteri Perhubungan yang mengatur pedoman pelaksanaan pembelajaran ASN melalui sistem Corporate University, termasuk di dalamnya mekanisme pendanaan, standar kurikulum, sistem evaluasi, dan tata kelola kelembagaan. Keberadaan regulasi ini tidak hanya memberikan legitimasi formal, tetapi juga mempercepat konsolidasi dan harmonisasi pelaksanaan program di seluruh unit kerja Kementerian.

Berdasarkan hasil penelitian Ewer & Russ-Eft, implementasi corporate university yang ideal perlu memiliki struktur organisasi tersendiri di dalam organisasi induknya, dengan kejelasan visi, misi, sasaran, dan tujuan kelembagaan. Dalam konteks Kementerian Perhubungan, sebenarnya telah tersedia draft regulasi terkait pembentukan Kemenhub Corpu, namun hingga kini belum disahkan sebagai produk hukum yang berlaku. Oleh karena itu, BPSDMP sebagai unit yang bertanggung jawab dalam pembentukan Corpu perlu segera mengesahkan regulasi tersebut dalam bentuk Keputusan Menteri Perhubungan.

Dalam rancangan tata kelola yang telah disusun, Kemenhub Corporate University memiliki dua kelompok utama dalam struktur organisasinya, yaitu:

a. Dewan Pengarah Pembelajar (Learning Steering Board), yang terdiri atas Chairman, Vice Chairman, Representative Unit JPT Madya, Representative Unit Pengelola SDM, dan Individual Members;

b. Tim Pelaksana (Executive Team), yang beranggotakan Chief Learning Officer (CLO), Chief Operational Officer (COO), Executive Officer, dan Regional Officers.

Agar implementasi Kemenhub Corpu berjalan optimal, langkah-langkah berikut perlu segera dilakukan:

a. Dewan Pengarah Pembelajar perlu segera:

- Merumuskan arah kebijakan pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan kebijakan dan *Rencana Strategis Manajemen Talenta* Kementerian Perhubungan.
- Menetapkan kebutuhan dan prioritas pengembangan kompetensi yang sejalan dengan arah kebijakan strategis kelembagaan.
- Melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan Corpu secara berkala.
- Mengadakan pertemuan minimal satu kali dalam satu tahun untuk menghasilkan: a) daftar kebutuhan dan prioritas pengembangan kompetensi tahun berjalan dan tahun berikutnya; dan/atau b) kebijakan strategis pengembangan SDM untuk periode lima tahun sesuai masa pemerintahan.

b. Tim Pelaksana harus segera:

- Menjabarkan arah kebijakan pengembangan kompetensi ke dalam rencana operasional.
- Mengidentifikasi kebutuhan penyelenggaraan program pengembangan kompetensi.

- Menyampaikan usulan kebutuhan dan rencana penyelenggaraan pembelajaran kepada Dewan Pengarah.
- Mengembangkan metode pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan nilai, kebutuhan, dan karakteristik unit kerja.
- Menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi baik dalam bentuk pelatihan klasikal maupun nonklasikal.
- Mengusulkan anggota kelompok keahlian (group skill) untuk setiap rumpun kompetensi yang telah ditetapkan.

Setelah Koordinator Kelompok Keahlian (Chief Group Skill) terbentuk, mereka akan berperan memimpin kelompok keahlian di masing-masing unit kerja, mengusulkan kurikulum, merumuskan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, dan memberikan pembinaan berkelanjutan sesuai bidang tugasnya.

Peraturan Menteri Perhubungan yang mengatur sistem Corporate University menjadi krusial sebagai pedoman resmi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN melalui sistem pembelajaran terintegrasi. Apabila regulasi ini segera disahkan dan dijalankan secara konsisten, maka Kementerian Perhubungan akan memiliki model Corporate University yang ideal, efektif, dan berkelanjutan dalam mendukung peningkatan kompetensi serta kinerja aparatur negara di sektor transportasi nasional.

2. Penguatan Kapasitas Internal

Kementerian Perhubungan perlu segera menyusun dan mengimplementasikan *Human Capital Development Plan* (HCDP) dan unit teknis di lingkungan Kemenhub perlu diarahkan untuk lebih mandiri dalam menyusun *Individual Development Plan* (IDP) secara sistematis sebagai bagian dari penguatan sistem pembelajaran terintegrasi di bawah naungan *Corporate University*. Kedua instrumen ini bukan hanya sebagai pedoman pengembangan kompetensi, tetapi juga sebagai elemen penting dalam penerapan sistem merit sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 49 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang menegaskan bahwa

pengembangan kompetensi merupakan kewajiban bagi setiap pegawai ASN. HCDP berperan strategis dalam menetapkan arah, prioritas, serta strategi pemenuhan pengembangan kompetensi organisasi dalam jangka menengah (3–5 tahun). Sementara IDP memastikan agar pengembangan kompetensi individu setiap pegawai selaras dengan arah strategis organisasi dan dapat dilaksanakan secara efisien serta terukur setiap tahunnya. Langkah yang seharusnya ditempuh oleh Kementerian Perhubungan adalah :

1. Tahapan Penguatan Individual Development Plan (IDP)

Agar penyusunan IDP dapat berjalan efektif, Kementerian Perhubungan disarankan untuk mengimplementasikan lima tahapan berikut secara konsisten:

- **Diagnosis Kebutuhan Pembelajaran oleh Pegawai**
Proses ini menjadi dasar penyusunan IDP, dimulai dari analisis kebutuhan belajar yang mempertimbangkan arah kompetensi prioritas organisasi, indikator kinerja utama (IKU), hasil penilaian kinerja, hasil asesmen kesenjangan kompetensi, serta rencana karier pegawai. Pegawai perlu didorong melakukan penilaian mandiri (*self-assessment*) agar kebutuhan pembelajaran bersifat reflektif dan relevan dengan sasaran kinerja.
- **Dialog Atasan Bawahan**
Dialog ini penting untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan individu dan arah organisasi. Pimpinan berperan memberikan umpan balik, motivasi, serta validasi terhadap kebutuhan pembelajaran yang diusulkan oleh pegawai. Dialog ini dapat dilakukan secara periodik, misalnya setiap triwulan, sebagai bagian dari mekanisme *coaching* dan *performance review*.
- **Penyusunan Desain Pembelajaran**
Koordinator Pembelajaran perlu menyiapkan panduan dan instrumen seperti formulir dialog, hasil pemetaan pegawai,

dan dokumen pendukung lainnya. Proses penyusunan dilakukan melalui tiga tahap: persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut, untuk memastikan IDP yang dihasilkan sesuai kebutuhan dan siap diintegrasikan ke dalam sistem pembelajaran digital Corpu (misalnya melalui e-Learning dan e-Kinerja).

- Integrasi IDP ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai
Hasil IDP perlu dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahun berjalan agar rencana pembelajaran menjadi bagian dari kontrak kinerja individu. Dengan demikian, pembelajaran tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian dari pencapaian kinerja yang terukur dan dapat dimonitor melalui sistem e-Kinerja.
- Evaluasi dan Umpan Balik
Setiap triwulan perlu dilakukan evaluasi antara realisasi rencana pembelajaran dengan hasil kinerja pegawai. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk memperbarui IDP agar tetap relevan, serta memastikan pembelajaran berdampak langsung pada peningkatan kompetensi dan produktivitas kerja.

2. Tahapan Penguatan Human Capital Development Plan (HCDP)

Untuk mendukung IDP pada level individu, penyusunan HCDP perlu dilakukan secara terstruktur oleh Dewan Pengarah Pembelajaran dan Tim Pelaksana (CLO dan CGS) melalui tahapan berikut:

- Analisis Organisasi
Meliputi identifikasi mandat, arah kebijakan, dan permasalahan kinerja organisasi. Analisis ini membantu menentukan kompetensi strategis yang mendukung pencapaian sasaran Kementerian Perhubungan, termasuk area yang menjadi *Center of Excellence*.

- Analisis Jenis dan Kebutuhan Kompetensi

Menentukan jenis kompetensi yang diperlukan berdasarkan hasil analisis organisasi. Kompetensi yang diidentifikasi harus mendukung sasaran strategis dan transformasi layanan transportasi nasional.

- Analisis Kesenjangan Kompetensi dan penetapan Metode pengembangan

Mengukur perbedaan antara kompetensi aktual dan kompetensi ideal, serta memilih metode pembelajaran yang sesuai. Jika fokusnya pada peningkatan pengetahuan, maka dapat digunakan metode formal seperti pelatihan atau e-learning; sementara jika menyangkut keterampilan dan perilaku kerja, pembelajaran berbasis pengalaman (*on-the-job learning*, mentoring, *knowledge sharing*) lebih efektif.

- Pengembangan Desain Pembelajaran Strategis

Menyesuaikan tujuan dengan kebutuhan organisasi, menetapkan metode pembelajaran, mengintegrasikan dengan manajemen talenta, serta menyiapkan konten dan substansi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan jabatan dan kinerja.

Integrasikan HCDP dan IDP ke dalam Sistem Corpu Digital, mulai dari diagnosis kebutuhan hingga evaluasi, perlu terhubung dalam satu sistem digital berbasis data agar proses pembelajaran dan kinerja saling mendukung.

3. Penguatan Kelompok Keahlian (*Group Skill*)

Dalam rangka memastikan efektivitas implementasi Corporate University di lingkungan Kementerian Perhubungan, peran Kelompok Keahlian (*Group Skill*) perlu segera dioptimalkan sebagai motor penggerak pengembangan kompetensi ASN berbasis keahlian dan kinerja. Setelah regulasi terkait Kelompok Keahlian disahkan, disarankan agar seluruh Koordinator atau

Chief of Group Skills dari sembilan unit utama segera melaksanakan rapat koordinasi lintas unit dengan agenda utama membahas secara konkret pembentukan dan operasionalisasi kelompok keahlian.

Rapat tersebut perlu difokuskan pada empat aspek penting, yaitu:

- a. Bidang Keahlian, untuk memastikan setiap kelompok keahlian selaras dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja serta arah kebijakan organisasi.
- b. Kelompok Keahlian Spesifik, dengan mendefinisikan rumpun kompetensi yang lebih rinci dan relevan dengan kebutuhan strategis sektor transportasi.
- c. Contoh Konkret Keahlian, berupa identifikasi jenis keahlian atau profesi yang menjadi kekuatan inti tiap kelompok, seperti analis kebijakan transportasi, perancang sistem keselamatan penerbangan, auditor kepatuhan pelayaran, atau ahli rekayasa prasarana perkeretaapian.
- d. Peran dalam Instansi Pemerintah, untuk memperjelas kontribusi kelompok keahlian terhadap perumusan kebijakan, peningkatan kinerja organisasi, dan pembelajaran berbasis praktik (learning from experts).

Melalui langkah ini, Kemenhub dapat memetakan keahlian ASN secara lebih presisi, mengidentifikasi subject matter experts (SME) di tiap bidang, serta membangun jejaring pembelajaran internal yang kuat antar unit. Selain itu, hasil pemetaan ini akan menjadi dasar bagi penyusunan program pengembangan kompetensi yang terarah dan berbasis kebutuhan riil organisasi. Kelompok keahlian tidak hanya menjadi struktur administratif, tetapi juga berfungsi sebagai komunitas pengetahuan (knowledge community) yang memperkuat budaya kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan dalam ekosistem Corporate University Kementerian Perhubungan.

4. Penerapan Strategi Belajar

Implementasi strategi pembelajaran berbasis model 70:20:10 menandai transformasi paradigma belajar ASN dari training-based menuju performance-based learning system. Kementerian Perhubungan perlu menerapkan secara konsisten model pembelajaran ini sebagai pendekatan utama dalam penyelenggaraan Corporate University, mengingat efektivitasnya dalam mengintegrasikan pembelajaran dengan kinerja.

Kementerian Perhubungan perlu memastikan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak terbatas pada pelatihan formal, tetapi juga mencakup proses pembelajaran sosial serta pengalaman langsung di tempat kerja. Model 70:20:10 menegaskan pentingnya integrasi antara kegiatan belajar dan aktivitas kerja (*learning in the flow of work*), sehingga proses pembelajaran menjadi relevan, kontekstual, dan berkelanjutan. Sejalan dengan hal tersebut, beberapa langkah strategis yang perlu dilaksanakan antara lain:

a. Pembelajaran Formal

Komponen pembelajaran formal berfokus pada pelatihan klasikal dan kegiatan pembelajaran terstruktur yang bertujuan membangun landasan teoritis, sertifikasi kompetensi, serta pemahaman normatif dan teknis bagi ASN.

Jenis kegiatan pembelajaran formal mencakup: a. Pelatihan teknis, untuk meningkatkan keterampilan spesifik sesuai bidang tugas (darat, laut, udara, dan perkeretaapian). b. Pelatihan fungsional, mendukung pengembangan kompetensi jabatan fungsional sesuai instansi pembina. c. Pelatihan struktural kepemimpinan, seperti PKN dan PKP, untuk membentuk kemampuan manajerial dan kepemimpinan strategis. d. Pelatihan sosial kultural, menanamkan nilai integritas, etika pelayanan publik, dan wawasan kebangsaan. e. Pelatihan manajerial, memperkuat kemampuan perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan. f. Pelatihan tingkat nasional, memperluas jejaring dan wawasan lintas kementerian/lembaga. g. Sekolah kader,

menyiapkan calon pemimpin masa depan melalui pembinaan berjenjang. h. E-learning dan pelatihan jarak jauh, memanfaatkan LMS Kemenhub Corpu untuk memperluas akses belajar. i. Bimbingan teknis (bimtek), kursus, penataran, seminar, konferensi, sarasehan, sosialisasi, workshop/lokakarya, serta belajar mandiri, yang dilaksanakan oleh BPSDMP dan unit kerja Kemenhub sesuai kebutuhan kompetensi.

Seluruh bentuk pelatihan ini harus disusun berdasarkan standar kompetensi jabatan, kurikulum, silabus, dan modul yang dikembangkan oleh BPSDMP bekerja sama dengan unit pembina teknis, sehingga hasil belajar terukur dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

b. Pembelajaran Sosial

Komponen pembelajaran sosial berfokus pada interaksi antarindividu yang memperkuat budaya kolaboratif dan pembelajaran berbasis komunitas. Kegiatan dalam kategori ini mencakup: a. Coaching, yaitu proses pembimbingan langsung oleh pimpinan atau pelatih profesional untuk membantu ASN mencapai kinerja optimal. b. Mentoring, berupa pendampingan oleh pegawai senior kepada junior untuk menularkan pengalaman, nilai, dan praktik terbaik organisasi. c. Komunitas belajar (community of practice), yaitu forum kolaboratif tempat ASN berbagi ide, solusi, dan pengalaman sesuai bidang keahlian. d. Pelatihan nonklasikal berbasis bimbingan lainnya, seperti peer learning, knowledge sharing session, dan action learning group, yang mempercepat transfer pengetahuan tacit di lingkungan kerja.

Pendekatan sosial ini memperkuat peran pimpinan sebagai coach dan role model, sekaligus membangun budaya organisasi pembelajar (learning organization) yang mempercepat adaptasi dan inovasi ASN.

c. Pembelajaran Berbasis Pengalaman

Komponen terbesar dalam strategi pembelajaran Kemenhub Corpu menekankan experiential learning, yaitu pembelajaran melalui pengalaman kerja langsung. ASN belajar sambil bekerja (learning by doing) dan menerapkan pengetahuan di situasi nyata tanpa meninggalkan tanggung jawab utama.

Bentuk kegiatan meliputi: a. Magang atau praktik kerja, baik di dalam maupun di luar instansi, untuk memperdalam keterampilan teknis dan manajerial. b. Pertukaran pegawai (exchange program) antara ASN dengan pegawai swasta, BUMN, atau BUMD untuk memperluas perspektif. c. Patok banding (benchmarking) melalui studi komparatif ke organisasi berpraktik unggul. d. Detasering atau secondment, penugasan sementara untuk memperluas wawasan lintas fungsi. e. Pembelajaran alam terbuka (outbound) untuk mengembangkan kerja sama tim dan kepemimpinan. f. Bimbingan di tempat kerja, pendampingan langsung oleh atasan, widyaiswara, atau ahli selama menjalankan tugas. g. Bentuk pelatihan nonklasikal lainnya yang terintegrasi di tempat kerja, seperti project-based learning dan job rotation.

Penerapan pembelajaran berbasis pengalaman ini disusun dalam dokumen komitmen belajar yang disepakati antara peserta, widyaiswara, dan pimpinan unit kerja. Desain implementasinya disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi, serta dievaluasi secara berkala untuk memastikan keterkaitan antara hasil belajar dan kinerja jabatan. Selain itu, bagi ASN dengan potensi talenta unggul, pembelajaran dapat diperluas melalui on-the-job training, special assignment, counseling, pencitraan profesional, knowledge management, dan forum ilmiah, yang mendorong inovasi serta publikasi pengetahuan di lingkungan Kemenhub.

5. Penelitian Lanjutan

Bagi peneliti berikutnya, disarankan untuk menindaklanjuti dengan kajian efektivitas implementasi Corpu, terutama dari sisi dampak terhadap kinerja pegawai dan pencapaian target organisasi. Penelitian komparatif antar-kementerian atau lembaga juga penting dilakukan agar praktik terbaik dapat diidentifikasi dan dijadikan acuan bagi Kemenhub.

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin. (2010). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. CV. Alfabeta.
- Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., Siwiyanti, L., Nurlaila, Q., Pangestuti, D. D., & Dewi, I. C. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). TOHAR MEDIA.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52.
- Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.
- Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. Financial Times Prentice Hall.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (Second Edition). The MIT Press.
- Garud, R. (1997). On the distinction between know-how, know-why, and know-what. *Advances in Strategic Management*, 14, 8–101. <https://www.researchgate.net/publication/285475792>
- HABIBAH, E. (2022). Evaluasi Implementasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Dengan Model Cipp. *Knowledge: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, 2(3), 250–260.
- Hair Jr., J., Page, M., Brunsveld, N., Cleton, N., & Merkle, A. (2023). *Essentials of Business Research Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003363569>

- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275–285. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>
- Hasibuan, H. M. (2019a). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. M. (2019b). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Hustus, C. L., & Owens, J. S. (2018). Assessing readiness for change among school professionals and its relationship with adoption and reported implementation of mental health initiatives. *Child & Youth Care Forum*, 47(6), 829–844.
- Imbaruddin, A. (2024). *Kinerja Organisasi Publik: Akuntabilitas, Kompetisi, Organisasi, SDM*. Deepublish.
- Indonesia. (2023). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 306/K.1/Hkm.02.2/2024 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University) Pada Tingkat Instansi*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477*. Sekretariat Negara.
- Indonesia. (2023a). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University) Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 617*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Indonesia. (2023b). *Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141*. In *Sekretariat Negara*.
- Kasmir. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : Teori dan Praktik* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior*. McGraw-Hill/Irwin.
- LAN RI. (2023). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran ASN*.

- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Alfabeta.
- Meyana, Y. E., & Ndari, P. W. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Pengembangan Karir. *Sinteks: Jurnal Teknik*, 12(1), 48–57.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), 43–59.
- Muzam, J., Bendkowski, J., Mah, P. M., & Mudoh, P. (2023). The state-of-the-art of modern workplace learning: an applied assessment method of a pre-train deep learning on modern learning tools. *Learning Organization*, 30(5), 607–629. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0019>
- Nicholson, K. P. (2019). Time, new public management, and Canadian academic librarians' scholarship and service. *Canadian Journal of Academic Librarianship*, 5, 1–29.
- Paewai, A. A., Budiyo, B., & Riharjo, I. B. (2023). Towards a world-class bureaucracy: *Corporate University's* contribution to state civil apparatus talent development. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(7), 179–189. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i7.2883>
- Pasolong, H. (2019). *Teori administrasi publik*. Penerbit Alfabeta.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Ross, C., Stewart, J., Nichol, L., Elliott, C., & Sambrook, S. (2023). Sustaining the critical in CHRD in higher education institutions: the impact of new public management and implications for HRD. *Human Resource Development International*, 26(4), 356–377.
- Sedarmayanti, S. (2017). Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. *Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama*, 64.
- Setiawati, A., & Fadillah, M. I. (2023). Model Pengembangan *Corporate University* Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah. *Jurnal Good Governance*, 137–156.
- Siagian, S. P. (2014). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.

- Suharsono, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng *Corporate University*. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 179–193.
- Sulistiyani, A. T. (2004). *Memahami good governance dalam perspektif sumber daya manusia*. Gava Media.
- Susanty, Y. (2022a). Evaluasi program pengembangan kompetensi berdasarkan model evaluasi Kirkpatrick level 1 dan level 2. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172–191.
- Susanty, Y. (2022b). Evaluasi program pengembangan kompetensi berdasarkan model evaluasi Kirkpatrick level 1 dan level 2. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172–191.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2006). *Pembangunan ekonomi*, Jakarta: Erlangga.
- Tong Wooi, C. (Jerry). (2024). Knowledge Management in the 21st Century: Trends, Developments, and Strategies. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(10), 4234–4257. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.10.29>
- Tunsiah, S., & Soantahon, S. M. (2023). Analisa Penerapan *Corporate University* di Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 20(2), 55–67.
- Wahyudi, H. W. H. (2022). JATIM *CORPORATE UNIVERSITY* CREATIVE COLLABORATION MODEL IN COMPETENCE DEVELOPMENT OF THE STATE CIVIL APPARATUS IN INDONESIA. *International Conference of Business and Social Sciences*, 557–566.
- Yulita, I. (2024a). Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Pada Pelatihan Non Klasikal Melalui Program Outbound *Corporate University* (Outbound CU). *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1.
- Yulita, I. (2024b). Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN Pada Pelatihan Non Klasikal Melalui Program Outbound *Corporate University* (Outbound CU). *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1.