

**STRATEGI KOLABORASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR
SIPIIL NEGARA PADA PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA LEGISLATIF SEKRETARIAT JENDERAL
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : JOHANSYAH FEBRIYANTO
NPM : 2444021002
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 2026**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN AKHIR

Nama : Johansyah Febryanto
NPM : 2444021002
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : STRATEGI KOLABORASI PENGEMBANGAN
(Bahasa KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA
Indonesia) PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA LEGISLATIF SEKRETARIAT
JENDERAL DEWAN PERWAKILAN RAKYAT
REPUBLIK INDONESIA
Judul Tesis : *Collaborative Strategies for State Civil Apparatus*
(Bahasa Inggris) *Competency Development at the Legislative Human*
Resource Development Center of the Secretariat
General of the House of Representatives of the
Republic of Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, Juni 2026

Pembimbing Tesis



(Dr. Bambang Giyanto, M.Pd)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Johansyah Febriyanto
NPM : 2444021002
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : STRATEGI KOLABORASI PENGEMBANGAN
(Bahasa KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA
Indonesia) PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA LEGISLATIF SEKRETARIAT
JENDERAL DEWAN PERWAKILAN RAKYAT
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 : 22 Juni 2026
Pukul : 08.00 - 09.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

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

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

Anggota : Dr. Hidayaturahmi, S.Sos., MPA.

Pembimbing : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.



SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Johansyah Febriyanto

NPM : 2444021002

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul "Strategi Kolaborasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Legislatif Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia" adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya saya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada universitas ataupun lembaga yang sederajat. Bilamana pada kemudian hari penelitian tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 05 Juni 2026

Pembuat Pernyataan,



Johansyah Febriyanto

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke khadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, karunia serta nikmat yang tidak terhingga, sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian tugas akhir ini, dalam rangka mendapatkan gelar akademik Magister Terapan (M.Tr.Ap) pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti merasakan banyak sekali rintangan dan hambatan baik pada masa perkuliahan, maupun ketika penyusunan Tesis ini. Pada masa penelitian tugas akhir, ditengah kesibukan melaksanakan kewajiban sebagai PNS dan sebagai kepala keluarga, peneliti juga merasakan banyak tantangan, namun Alhamdulillah berkat kehendak Allah Subhanahu Wa ta'ala dan do'a serta dorongan semua pihak, karya tulis ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Dr. Bambang Giyanto, M.Pd. selaku pembimbing sekaligus dosen pada beberapa mata kuliah yang diambil peneliti, yang telah meluangkan banyak waktu, menyumbangkan tenaga dan pikiran ditengah kesibukan mengajar, untuk memberikan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi sewaktu menempuh jenjang Strata 1 dan penyusunan tesis Strata 2 ini. Pada kesempatan ini peneliti juga menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berusaha dan berupaya agar tesis ini terselesaikan yaitu:

1. Prof. Dr. R. Luki Karunia SE.Ak. MA.CA.CACP selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang juga sekaligus dosen pengajar salah satu mata kuliah yang pernah diambil peneliti pada saat menempuh jenjang Strata 1;
2. Seluruh Dewan Penguji mulai dari sidang proposal tesis, seminar hasil penelitian tesis dan sidang akhir tesis, yaitu : Nana Yuliana, Ph.D, Dr. Ridwan Rajab, M.Si, Dr. Edy Sutrisno, M.Si., dan Dr. Hidayaturahmi, S.Sos., MPA. yang telah banyak memberikan saran, pendapat dan dalam penyusunan tesis ini;
3. Bapak Rahmad Budiaji, S.IP., M.Si. selaku Deputy Bidang Administrasi Sekretariat Jenderal DPR RI, Bapak Agus Supriyono, S.S., M.AP. Widyaiswara Ahli Madya Setjen DPR RI, dan seluruh pihak yang telah berkenan menjadi narasumber, sehingga peneliti mendapatkan informasi yang akurat dari Pimpinan, pemangku kewenangan, dan pelaksana kebijakan pada Setjen DPR RI, dan semoga informasi yang disampaikan dapat mewakili

segenap harapan ASN yang mengharapkan pengembangan kompetensi pada Setjen DPR RI;

4. Ibu Mertua tercinta Hj. Ike Kartika, yang terus mendoakan dan memberikan dorongan moral. Kemudian Allahuyarhamhum Ayahanda H. Suwanto, Ibunda Hj. S. Toyibah, dan Ayah mertua H. Abdul Chafid yang selalu mendoakan dan memberikan dorongan moral dan yang tidak ternilai kepada peneliti semasa hidupnya;
5. Istri tercinta Dewi Iksari, beserta my boys Umar Fathi Arofah, Tsaqib Zhahir Arofah, Manar Abiyyu Arofah, dan Ghazi Arman Arofah yang sedang berjuang sebagai Ibu dan menuntut ilmu, namun tidak lupa selalu mendoakan, berkorban waktu, tenaga, dan tentunya mendorong, sehingga Ayah dapat menyelesaikan tesis ini, dan tentunya saudara-saudara yang tidak dapat disebutkan satu persatu;
6. Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, khususnya Bapak Drs. Budi Jatnika, M.Si. selaku Kepala Bagian Pembinaan Jabatan Fungsional dan kawan-kawan tercinta rekan kerja, tempat peneliti mencurahkan daya upaya dalam pekerjaan keseharian yang telah memberikan kesempatan ijin belajar, dan sangat besar memberikan kesempatan dan pengertian yang luar biasa kepada peneliti sehingga peneliti berhasil mendapatkan gelar M.Tr.AP dari Politeknik STIA LAN Jakarta;
7. Seluruh Staf dan Sekretariat bidang akademik Politeknik STIA LAN Jakarta terutama Mas Muhammad Arya dan Mba Anita Nurseha yang banyak membantu selama perkuliahan dan penyelesaian program studi ini.

Akhir kata, peneliti berharap semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, sampai tugas penelitian ini selesai dilaksanakan. Peneliti menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan.

Jakarta, Desember 2022

Peneliti

Johansyah Febriyanto

ABSTRAK

STRATEGI KOLABORASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA LEGISLATIF SEKRETARIAT JENDERAL DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

Johansyah Febriyanto, Bambang Giyanto
johanarof79@gmail.com, bgiyanto@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut terus meningkatkan kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan sesuai Pasal 49 ayat (1) UU ASN Nomor 20 Tahun 2023. Renstra Setjen DPR RI 2025-2029 menargetkan implementasi Corporate University (Corpu) pada Pusbangkom SDM Legislatif mencapai maturitas Mature 80%, dari capaian saat ini 56-57%. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor penyebab ketidakefektifan pengembangan kompetensi ASN pada Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI serta merumuskan strategi kolaborasi yang efektif dan terintegrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif metode studi kasus dengan Model Tata Kelola Kolaboratif Ansell & Gash (2008), melalui wawancara mendalam terhadap sembilan informan kunci, telaah dokumen, dan studi banding ke BPSDM Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian mengungkap kebuntuan sistemis (systemic deadlock) dari empat dimensi: (1) kondisi awal tidak kondusif; (2) desain kelembagaan belum operasional akibat kekosongan regulasi teknis; (3) kepemimpinan fasilitatif tidak konsisten akibat rotasi pimpinan; dan (4) proses kolaboratif parsial dan personal, ditandai hilangnya tacit knowledge keparlemenan. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan Sembilan Pilar Strategi Kolaborasi: penguatan sistem insentif terintegrasi; penguatan fondasi regulasi dan kelembagaan; penguatan kemitraan eksternal berkeadilan dan berkesinambungan; transformasi kepemimpinan fasilitatif dan penetapan prioritas strategis; transformasi kolaborasi internal berbasis sistem merit; pembangunan budaya belajar berbasis Community of Practice; integrasi manajemen talenta dan transformasi digital; institusionalisasi manajemen pengetahuan kompetensi legislatif; serta pembelajaran berbasis proyek dan ko-kreasi kurikulum. Kesembilan pilar bertumpu pada tiga indikator resmi: maturitas Corpu menuju 80%, Indeks Sistem Merit dari 363 menjadi 367, dan IP ASN. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan keempat dimensi tata kelola kolaboratif secara simultan menjadi prasyarat optimalisasi pengembangan kompetensi ASN berkelanjutan. Secara konseptual, penelitian ini memperkaya literatur Corporate University di lembaga legislatif, dan secara praktis mendukung penguatan tata kelola kelembagaan Setjen DPR RI menuju Indonesia Emas 2045.

Kata Kunci: Strategi Kolaborasi, Pengembangan Kompetensi ASN, Tata Kelola Kolaboratif, *Corporate University*.

ABSTRACT

Collaborative Strategies for State Civil Apparatus Competency Development at the Legislative Human Resource Development Center of the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia

Johansyah Febriyanto, Bambang Giyanto
johanarof79@gmail.com, bgiyanto@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

The State Civil Apparatus (ASN) is required to continuously improve its competencies through sustainable learning, as mandated by Article 49 paragraph (1) of ASN Law Number 20 of 2023. The Setjen DPR RI 2025-2029 Strategic Plan (Renstra) targets the implementation of a Corporate University (Corpu) at Pusbangkom SDM Legislatif to reach a Mature maturity index of 80%, up from the current 56-57%. This study aims to analyze the causal factors behind the suboptimal implementation of ASN competency development at Pusbangkom SDM Legislatif, Setjen DPR RI, and to formulate an effective, integrated collaboration strategy. It employs a descriptive qualitative approach with a case study method, guided by the Collaborative Governance Model of Ansell & Gash (2008), through in-depth interviews with nine key informants, document review, and a comparative study to the BPSDM of West Java Province. The findings reveal a systemic deadlock across four dimensions: (1) unfavorable starting conditions; (2) non-operational institutional design due to gaps in technical regulation; (3) inconsistent facilitative leadership due to leadership turnover; and (4) partial, personalized collaborative processes marked by the loss of parliamentary tacit knowledge. Based on these findings, a Nine-Pillar Collaborative Strategy is formulated: strengthening the integrated incentive system; strengthening the regulatory and institutional foundation; strengthening equitable and sustainable external partnerships; transforming facilitative leadership and strategic priority-setting; transforming internal collaboration based on the merit system; building a learning culture based on Communities of Practice; integrating talent management and digital transformation; institutionalizing knowledge management of legislative competencies; and implementing project-based learning and curriculum co-creation. The nine pillars rest on three official indicators: Corpu maturity toward 80%, the Merit System Index rising from 363 to 367, and the ASN Professionalism Index (IP ASN). This study concludes that simultaneously strengthening all four dimensions of collaborative governance is a prerequisite for sustainable ASN competency development. Conceptually, it enriches the Corporate University literature within legislative institutions; practically, it supports strengthening institutional governance at Setjen DPR RI toward Indonesia Emas 2045.

Keywords: *Collaboration Strategy, State Civil Apparatus Competency Development, Collaborative Governance, Corporate University.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
1. Manfaat Teoretis.....	11
2. Manfaat Praktis.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Hasil Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	31
1. Tinjauan Kebijakan	31
2. Tinjauan Teoritis	34
C. Kerangka Berpikir	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	64
A. Metode Penelitian	64
B. Prosedur Pengolahan Data	70

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
A.	Gambaran Umum Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI	73
B.	Penjabaran Hasil pada Tahapan Penelitian	79
1.	Penelitian Kondisi Awal (Kesenjangan Sumber Daya dan Sejarah Konflik)	79
2.	Evaluasi Desain Institusional : Faktor Hambatan, Tantangan, dan Pendukung	89
3.	Penguatan Kepemimpinan Fasilitatif.....	108
4.	Pembangunan Proses Kolaboratif ; Identifikasi indikator kesiapan tata kelola kolaboratif	111
C.	Pembahasan Hasil Penelitian	125
1.	Faktor-Faktor Penyebab Pengembangan Kompetensi ASN Belum Optimal	
a.	Kondisi Awal yang Tidak Kondusif bagi Kolaborasi.....	126
b.	Desain Kelembagaan yang Belum Mampu Menopang Kolaborasi.....	128
c.	Kepemimpinan Fasilitatif yang Belum Konsisten.....	132
d.	Proses Kolaboratif yang Masih Parsial dan Personal.....	125
2.	Strategi Kolaborasi Pengembangan Kompetensi ASN yang Efektif dan dapat diimplimentasikan.....	137
a.	Penguatan Sistem Insentif Terintegrasi.....	139
b.	Penguatan Fondasi Regulasi dan Kelembagaan.....	140
c.	Penguatan Kemitraan Strategis Eksternal yang Berkeadilan dan Berkesinambungan.....	141
d.	Transformasi Peran Kepemimpinan Fasilitatif dan Penetapan Prioritas Strategis.....	141
e.	Transformasi Kolaborasi Internal Berbasis Tiga Pilar Sistem Merit.....	142
f.	Pembangunan Budaya Belajar Berkelanjutan Berbasis <i>Community of Practice</i>	143
g.	Integrasi Manajemen Talenta dan Akselerasi Transformasi Digital.....	144
h.	Institusionalisasi Manajemen Pengetahuan dan Konten Kompetensi Legislatif.....	145
i.	Penerapan Pembelajaran Berbasis Proyek, dan Kolaborasi Desain dan Kreasi Kurikulum.....	147
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	148
A.	Simpulan.....	148
B.	Saran.....	150
	DAFTAR PUSTAKA.....	153
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Komposisi ASN Setjen DPR RI	2
Tabel 1.2 Pemenuhan 20 Jam Pelajaran (JP) PNS Setjen DPR RI	4
Tabel 1.3 Indeks Maturitas ASN Corporate University (Corpu) Setjen DPR RI ...	5
Tabel 1.4 Kerja Sama Internasional Pusbangkom SDM Legislatif (2024)	6
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	24
Tabel 3.1 Informan Kunci Penelitian	68
Tabel 4.1 Transformasi Fungsi Pusbangkom SDM Legislatif	74
Tabel 4.2 Strategi Dukungan Setjen DPR RI kepada DPR RI	75
Tabel 4.3 Kolaborasi Sharing Session Senin (S3) Pagi Biro Keuangan Setjen DPR RI	83
Tabel 4.4 Kondisi Peraturan Corpu Setjen DPR RI	92
Tabel 4.5 Perbandingan Kerja Sama Global	102
Tabel 4.6 Perbandingan Amanat dan Realitas	117
Tabel 4.7 Program Jabar Corpu	121

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Tangkap Layar Persekjen terkait Pengembangan Kompetensi	3
Gambar 2.1 Model Kolaborasi Ansell & Gash	46
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian	63
Gambar 3. Proses Analisis Data Model Miles dan Huberman	71
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pusbangkom SDM Legislatif	78
Gambar 4.2 Tangkap Layar LMS AKILA	98
Gambar 4.3 Tangkap Layar Tangkap Layar Akun Microsoft Cloud	105
Gambar 4.4 Tangkap Layar Surat Kesediaan Mengikuti Pelatihan	101
Gambar 4.5 Tangkap Layar Aplikasi SIMATA	117
Gambar 4.6 Integrasi Sistem Informasi Provinsi Jawa Barat	123

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Pedoman Telaah Dokumen

Lampiran 3 Surat Permohonan Ijin Penelitian

Lampiran 4 Surat Pemberitahuan Penelitian

Lampiran 5 Surat Keterangan Selesai Penelitian

Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pilar fundamental birokrasi Indonesia yang mengemban fungsi vital dalam implementasi kebijakan negara dan penyelenggaraan pelayanan publik. Di lingkungan lembaga legislatif, keberadaan ASN diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang MPR, DPR, DPD, dan DPRD (UU MD3) yang telah diubah terakhir melalui Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2019. Pasal 413 ayat (1) UU MD3 mengamanatkan pembentukan Sekretariat Jenderal pada masing-masing lembaga untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas konstitusional. Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Setjen DPR RI) secara spesifik bertanggung jawab untuk menyediakan dukungan administrasi, fasilitasi persidangan, dan layanan keahlian guna menopang pelaksanaan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan DPR RI.

DPR RI telah menetapkan Peraturan DPR RI Nomor 5 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis 2025–2029 dengan visi menjadi pilar demokrasi substansial yang modern, aspiratif, responsif, dan akuntabel menuju Indonesia Emas 2045. Sebagai penjabaran visi tersebut, Setjen DPR RI menerbitkan Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 5 Tahun 2025 dengan dua misi utama: (1) optimalisasi dukungan teknis, administrasi, dan keahlian; serta (2) penguatan tata kelola kelembagaan yang berintegritas dan akuntabel dalam kerangka reformasi birokrasi. Misi kedua secara eksplisit menempatkan penguatan kompetensi dan pembentukan perilaku SDM aparatur sebagai arah kebijakan strategis keempat, sejalan dengan amanat Pasal 49 ayat (1) Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 yang mewajibkan setiap pegawai ASN untuk terus meningkatkan kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan.

Berdasarkan data Biro Sumber Daya Manusia Aparatur (Biro SDMA) Setjen DPR RI per 31 Desember 2025, komposisi ASN mengalami pergeseran struktural yang signifikan pasca pengangkatan formasi baru, sebagaimana disajikan penjabarannya pada Tabel 1.1 berdasarkan kategori ASN di bawah ini:

Tabel 1.1 Komposisi ASN Setjen DPR RI

No.	Kategori ASN	Jumlah	Persentase
1.	PNS	1259	54%
2.	Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)	296	13%
3.	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	735	32%
4.	PPPK Paruh Waktu (PW)	18	1%
Total ASN		2308	100%

Sumber: Biro SDMA 31 Desember 2025, diolah

Data tersebut menunjukkan bahwa PPPK yang sebelumnya berstatus Tenaga Sistem Pendukung (TSP) kini berjumlah 735 orang (32%) dan telah menjadi bagian integral dari struktur organisasi formal berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 6 Tahun 2024. Perubahan komposisi ini menuntut pendekatan baru dalam strategi pengembangan kompetensi, karena keberadaan PNS dan PPPK kini dipandang sebagai satu entitas yang saling melengkapi dalam pencapaian kinerja organisasi. PNS yang sebelumnya berada dalam zona nyaman didorong untuk lebih proaktif meningkatkan kompetensi, sementara PPPK memerlukan pembinaan sistematis agar dapat berkontribusi optimal.

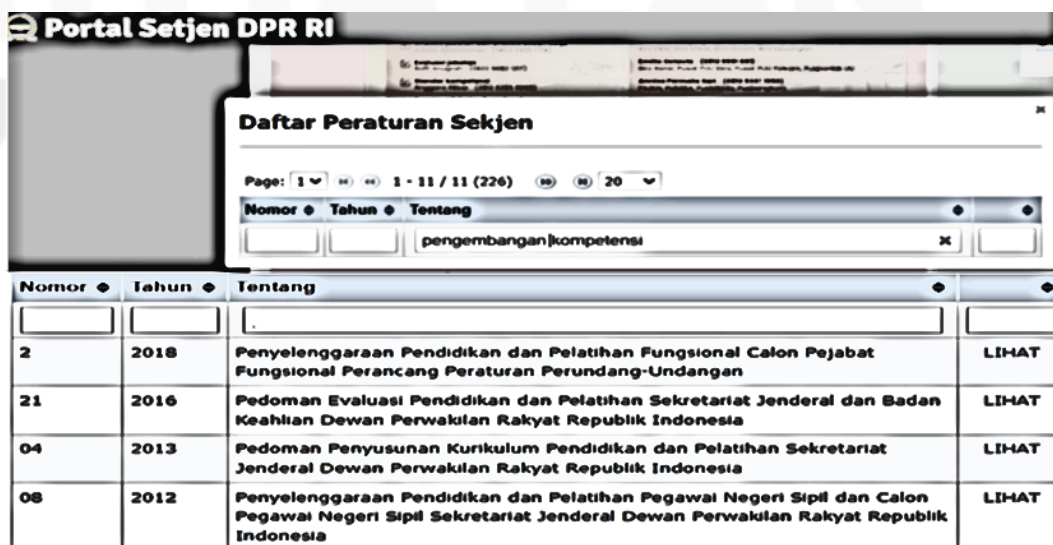
Peraturan LAN Nomor 15 Tahun 2020 mewajibkan instansi pemerintah menyusun rencana pengembangan kompetensi yang terintegrasi bagi PPPK, dengan hak minimal 24 jam pelajaran per tahun masa perjanjian kerja untuk membentuk PPPK yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas (Susanty, 2022; LAN, 2020). Namun, ketentuan ini tidak mencakup tenaga ahli dan staf administrasi anggota DPR RI, sehingga implementasinya di lingkungan Setjen DPR RI menjadi tidak sepenuhnya merata.

Pengembangan kompetensi ASN menjadi elemen penting dalam strategi pengelolaan dengan tujuan membangun profesionalisme, efektivitas operasional, dan daya saing kelembagaan secara konsisten. Perubahan komposisi kepegawaian ini menuntut pendekatan baru agar ASN dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, dinamika lingkungan strategis, dan tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan publik. Pemerintah juga mendorong agenda reformasi birokrasi melalui penyusunan peta jabatan untuk memastikan struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien (Baidhowah & Nangameka, 2020).

Pusat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Legislatif (Pusbangkom SDM Legislatif) dibentuk berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 3 Tahun 2023 Pasal 327 sebagai instrumen utama pelaksana mandat pengembangan kompetensi. Unit ini mengemban fungsi sebagai regulator, fasilitator, sekaligus penjamin mutu program pengembangan kompetensi manajerial, sosial-kultural, dan teknis bagi seluruh ASN di lingkungan Setjen DPR RI. Namun demikian, hasil penelusuran dokumen dan analisis data empiris mengungkap tiga permasalahan fundamental yang menghambat efektivitas pelaksanaan fungsi tersebut.

Pertama, kesenjangan regulasi, meskipun struktur organisasi telah mengadopsi nomenklatur "pengembangan kompetensi", peraturan teknis yang tersedia masih menggunakan terminologi "pendidikan dan pelatihan". Peraturan Sekretaris Jenderal terakhir yang relevan diterbitkan pada tahun 2018 dan hanya mengatur secara spesifik jabatan fungsional perancang peraturan perundang-undangan, tanpa mencakup siklus penuh pengembangan kompetensi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Selain itu, disparitas dasar hukum antara UU MD3 yang mendefinisikan pegawai Setjen DPR RI sebagai PNS dan pegawai tidak tetap dengan UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 yang membagi ASN menjadi PNS dan PPPK menciptakan ambiguitas pengaturan hak pengembangan kompetensi, sebagaimana terlihat dari Gambar 1.

Gambar 1. Tangkap Layar Persekjen terkait Pengembangan Kompetensi



Nomor	Tahun	Tentang	
2	2018	Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-Undangan	LIHAT
21	2016	Pedoman Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia	LIHAT
04	2013	Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia	LIHAT
08	2012	Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia	LIHAT

Sumber: portal.dpr.go.id, diolah

Kedua, ketimpangan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi. Analisis data dari aplikasi SIDIKLAT Pusbangkom SDM Legislatif mengungkap kesenjangan signifikan dalam pemenuhan target 20 Jam Pelajaran (JP) bagi PNS, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2

Tabel 1.2 Pemenuhan 20 Jam Pelajaran (JP) PNS Setjen DPR RI

Indikator Pemenuhan JP	Tahun 2023	Tahun 2024
Memenuhi Standar (≥ 20 JP)	808 orang (63,07%)	806 orang (65,58%)
Defisit (< 20 JP + Tidak Terdata)	473 orang (36,93%)	423 orang (34,42%)
<i>Rincian Defisit:</i>		
- Di bawah 20 JP	244 orang	409 orang
- Tidak Terdata/Terpenuhi	229 orang	14 orang
Total Pegawai PNS	1.281 orang	1.229 orang

Sumber: Aplikasi SIDIKLAT Pusbangkom SDM Legislatif, diolah.

Pada tahun 2023, sebanyak 36,93% PNS berada dalam kategori defisit krusial, dan meskipun terjadi sedikit perbaikan menjadi 34,42% pada tahun 2024, angka tersebut masih tergolong tinggi. Lebih lanjut, data ini belum mencakup 742 PPPK yang baru masuk di akhir 2025, yang belum terintegrasi dalam sistem monitoring, sehingga kesenjangan aktual diproyeksikan lebih besar. Kesenjangan ini diperparah oleh pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara terpisah-pisah oleh masing-masing unit kerja tanpa mekanisme koordinasi yang terintegrasi, sehingga menciptakan ketidakmerataan kesempatan antar pegawai.

Ketiga, stagnasi implementasi ASN Corporate University (Corpu). Hasil Survei Maturitas ASN Corpu yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) menunjukkan capaian yang mengkhawatirkan, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.3 pada tahun 2024 dan 2025 di bawah ini:

Tabel 1.3 Indeks Maturitas ASN Corporate University (Corpu) Setjen DPR RI

Tahun Survei	Skor Diperoleh	Skor Maksimal	Capaian Indeks (%)	Status
2024	1.995	3.500	57,00%	Berkembang (Stagnan)
2025	2.270	4.000	56,75%	Berkembang (Menurun)

Sumber: Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI, diolah.

Capaian indeks pada kisaran 56–57% yang stagnan bahkan menurun menunjukkan bahwa implementasi Corpu baru berada pada tahap "berkembang" dan belum mencapai level "terkelola" maupun "unggul". Komponen-komponen utama Corpu sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi—yakni tata kelola pembelajaran, kolaborasi lintas unit, integrasi manajemen pengetahuan, serta pengukuran dampak pembelajaran terhadap kinerja organisasi—belum terimplementasi secara optimal. Pendekatan yang masih sentralistik di Pusbangkom SDM Legislatif dinilai kurang responsif terhadap kebutuhan spesifik unit, mendorong munculnya inisiatif pengembangan kompetensi secara mandiri di tingkat unit kerja dan menggeser pola pembinaan ke arah yang lebih desentralistik (Fachrizi, 2016).

Keempat, tata kelola kolaborasi pengembangan kompetensi, di tengah berbagai keterbatasan tersebut, muncul inisiatif kolaboratif dari unit kerja yang mencerminkan pergeseran pola pembinaan dari sentralistik ke arah desentralistik. Salah satu contoh konkret adalah program *Sharing Session* Senin Pagi (S3) yang diinisiasi oleh Biro Keuangan Setjen DPR RI. Program ini berhasil dijalankan melalui kolaborasi strategis dengan Pusbangkom SDM Legislatif, Kementerian Keuangan *Learning Center*, LAN, perbankan swasta, dan perguruan tinggi. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif yang responsif terhadap kebutuhan spesifik unit kerja mampu mendorong budaya berbagi pengetahuan dan praktik terbaik antar-ASN. Fenomena ini sejalan dengan konsep *learning governance* yang menekankan pentingnya fleksibilitas, partisipasi, serta akses pembelajaran yang mudah bagi seluruh aparatur sipil negara.

Pada tataran internasional, Pusbangkom SDM Legislatif telah merintis kerja sama dengan University of Melbourne, Australia, dan Northern Illinois University, Amerika Serikat pada tahun 2024. Ringkasan kritis kedua kerja sama tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 1.4 Kerja Sama Internasional Pusbangkom SDM Legislatif (2024)

Aspek Kunci	<i>University of Melbourne</i>	<i>Northern Illinois University</i>
Nama Program	<i>Parliamentary Governance Towards a Modern and Dynamic Parliament</i>	<i>Legislative Management and Training Program</i>
Periode	25 Nov – 6 Des 2024	8 Des – 22 Des 2024
Biaya Total	AUD 231.880 (≈ Rp 2,4 M)	USD 318.750 (≈ Rp 5,1 M)
Hak Kekayaan Intelektual	100% milik Universitas	Tidak diatur (ambigu)
Transfer Pengetahuan	Tidak ada mekanisme wajib	Tidak ada mekanisme wajib
Status Risiko	High Cost – Low Protection	High Cost – Low Protection

Sumber: Dokumen Perjanjian Kerja Sama Pusbangkom SDM Legislatif, diolah.

Analisis terhadap kedua perjanjian tersebut mengungkap kelemahan struktural yang merugikan kepentingan institusi. Dari sisi finansial, besaran biaya yang digunakan sangat fantastis, namun dari sisi pemanfaatan hasil pembelajaran, hak kekayaan intelektual sepenuhnya dimiliki universitas atau tidak diatur secara jelas, sehingga Setjen DPR RI tidak memiliki kewenangan untuk menggunakan kembali materi pelatihan bagi pengembangan internal. Selain itu, tidak terdapat mekanisme evaluasi dampak atau transfer pengetahuan terstruktur pascaprogram. Secara keseluruhan, kolaborasi internasional ini bersifat *high cost, low protection, dan low institutionalization*—biaya tinggi, perlindungan lemah, dan pelembagaan hasil pembelajaran tidak terjamin.

Studi komparatif terhadap praktik pengembangan kompetensi ASN di Australia dan Jepang memberikan perspektif berharga sebagai tolok ukur praktik unggul. Australia melalui *Australian Public Service Commission* (APSC) yang

dapat diakses melalui laman resmi <https://www.apsc.gov.au> pada Oktober 2025, telah membangun ekosistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi melalui APS Academy <https://www.apsacademy.gov.au>, APS Leadership Capability Framework, dan Integrated Leadership System. Pendekatan ini menempatkan kolaborasi sebagai kompetensi inti yang harus dimiliki ASN dan dikembangkan secara sistematis melalui program pembelajaran formal, informal, dan berbasis pengalaman kerja.

Ekosistem pengembangan kompetensi aparatur sipil Australia berpusat pada **APS Leadership Capability Framework** yang dirancang khusus untuk *Senior Executive Service* (SES). Kerangka ini mencakup enam dimensi kepemimpinan (Visionary, Influential, Collaborative, Entrepreneurial, Enabling, Delivers) yang diperkuat oleh lima karakter personal (Courageous, Self-aware, Resilient, Citizen-centric, Life-long learner). Pada tahun 2025, kerangka ini diperbarui melalui *APS Workforce Strategy 2025* dengan penekanan pada budaya pro-integritas, orientasi pelayanan publik yang berpihak pada warga, dan pembelajaran sepanjang hayat.

APSC mengelola **APS Academy** sebagai pusat pembelajaran terpadu yang berfokus pada "**APS Craft**" (kemampuan dasar: Integrity, Working in Government, Engagement & Partnership, Implementation & Services, Strategy/Policy/Evaluation, Leadership & Management). Program pembelajaran tersedia dalam berbagai format: *mixed agency delivery* (lintas lembaga), *single agency delivery* (khusus lembaga tertentu), dan digital melalui *APSLearn*. Tersedia juga *specialist programs* untuk SES dan Executive Level 2, seperti *Regulatory Practice Essentials*, *SES Data Leadership*, dan *SES Integrity Masterclass Series*.

Pengembangan kompetensi diperkuat oleh *Integrated Leadership System* (ILS) yang memberi panduan perilaku untuk semua jenjang, serta *learning resource toolkits* digital. APS Academy menugaskan *relationship managers* untuk setiap *portfolio agency* guna menyelaraskan kebutuhan kompetensi lembaga dengan program yang tersedia. Pendekatan yang digunakan adalah **Continuous Learning Model**, yang menekankan bahwa peningkatan kapasitas tidak hanya berasal dari pelatihan formal, tetapi juga dari pengalaman kerja, interaksi profesional, dan berbagai sumber belajar lainnya.

APSC juga memiliki hubungan kerja sama bilateral dengan Indonesia dalam bidang reformasi birokrasi dan pengembangan kapasitas ASN. Pada 31 Januari 2023, Kementerian PANRB dan APSC menandatangani nota kesepahaman yang melanjutkan hubungan kerja sama sebelumnya yang telah dimulai sejak 2013. Kerja sama ini mencerminkan komitmen bersama untuk mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik. Periode kerja sama 2023-2026 diharapkan akan menghasilkan dampak signifikan dalam pengembangan kompetensi ASN Indonesia dari <https://www.menpan.go.id>, diakses 22 September 2025.

Jepang mengimplementasikan model pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berpusat pada **National Personnel Authority (NPA)**, sebagaimana diakses melalui laman resmi <https://www.jinji.go.jp/eng.html> pada Oktober 2025. Sebagai lembaga independen, NPA memegang peran krusial dalam menjamin netralitas dan keadilan manajemen kepegawaian, sekaligus menjaga standar kondisi kerja agar tetap selaras dengan dinamika sosial-ekonomi. NPA bertindak sebagai poros koordinasi yang mengelola sedikitnya 199 program pelatihan tahunan bagi lebih dari 8.000 pegawai reguler, serta memberikan dukungan instruktur ahli guna memenuhi kebutuhan spesifik di berbagai kementerian dan organisasi pemerintah.

Di tingkat global, Jepang membangun jejaring strategis internasional melalui China-Japan-Korea Personnel Policy Network, program YLP, dan JICA, termasuk kemitraan dengan Indonesia melalui BKN dan forum ACCSM-ASEAN. Model Jepang membuktikan bahwa birokrasi yang responsif dan berintegritas lahir dari koordinasi antarkementerian yang solid, investasi jangka panjang pada SDM, dan keterbukaan terhadap praktik terbaik internasional—strategi yang bila diterapkan secara terstruktur dan terintegrasi akan menghasilkan aparatur yang profesional, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Kesenjangan antara praktik ideal yang ditunjukkan Australia dan Jepang dengan kondisi aktual di Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI—yakni regulasi yang tidak lengkap, pemenuhan kompetensi yang tidak merata, maturitas Corpu yang stagnan, serta tata kelola kolaborasi yang belum strategis dan terintegrasi—menegaskan urgensi penelitian ini. Pengelolaan SDM secara strategis dalam reformasi birokrasi menjadi vital untuk memastikan bahwa

pengembangan kompetensi memberikan dampak nyata pada kinerja institusi, penguatan kedaulatan negara, dan keamanan nasional (Nugroho et al., 2020). Diperlukan strategi kolaborasi pengembangan kompetensi yang efektif, adaptif, dan terintegrasi guna memperkuat budaya kolaborasi lintas unit, mengoptimalkan kemitraan strategis, dan pada akhirnya mendukung pencapaian visi dan misi Setjen DPR RI.

B. Identifikasi Masalah

Dari penjelasan tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi pokok-pokok permasalahan yang terjadi pada Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI. Permasalahan ini berkaitan dengan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi melalui kolaborasi bagi ASN yang mengalami beberapa hambatan dan tantangan sehingga belum berjalan secara optimal dan sesuai visi dan misi Setjen DPR RI. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang komprehensif dan mendalam untuk mengurai permasalahan mulai dari perencanaan hingga evaluasi pelaksanaan, sehingga diharapkan dapat membentuk suatu metode implementasi yang lebih efektif dan efisien sesuai dengan pola organisasi Setjen DPR RI. Adapun permasalahan yang terjadi dari implementasi kebijakan terkait pengembangan kompetensi saat ini adalah sebagai berikut:

1. Kesenjangan regulasi dan ketidakpastian hukum yang berasal dari nomenklatur "pengembangan kompetensi" dalam struktur organisasi belum didukung oleh peraturan teknis yang memadai dan komprehensif. Peraturan Sekretaris Jenderal terakhir yang relevan (tahun 2018) hanya mengatur jabatan fungsional tertentu dan belum mencakup siklus penuh pengembangan kompetensi. Disparitas antara UU MD3 dan UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 juga menimbulkan ambiguitas dalam pengaturan hak pengembangan kompetensi PNS dan PPPK.
2. Ketimpangan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan Data SIDIKLAT (Tabel 1.2) menunjukkan bahwa pada tahun 2023 sebesar 36,93% PNS berada dalam kategori defisit krusial (di bawah 20 JP atau tidak terdata), dan pada tahun 2024 angka tersebut masih mencapai 34,42%. Kesenjangan ini diperparah oleh belum terintegrasinya PPPK ke dalam sistem monitoring yang ada, serta pelaksanaan kegiatan

pengembangan kompetensi yang terfragmentasi antar unit kerja tanpa mekanisme koordinasi terpadu.

3. Stagnasi tingkat maturitas implementasi ASN Corporate University tercermin dari Hasil Survei Maturitas ASN Corpu (Tabel 1.3) menunjukkan capaian indeks yang stagnan pada kisaran 56–57% selama dua tahun berturut-turut, bahkan mengalami sedikit penurunan. Capaian ini mengindikasikan bahwa komponen utama Corpu sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023—khususnya tata kelola pembelajaran kolaboratif, integrasi manajemen pengetahuan, dan pengukuran dampak pembelajaran—belum terimplementasi secara optimal.
4. Kelemahan tata kelola kolaborasi pengembangan kompetensi terlihat dari pelaksanaan kolaborasi pengembangan kompetensi, baik internal maupun eksternal, yang belum terkelola secara strategis dan terintegrasi.
 - a. Secara internal, inisiatif seperti program *Sharing Session* Senin Pagi (S3) Biro Keuangan menunjukkan potensi kolaborasi lintas unit, namun praktik semacam ini masih bersifat sporadis, belum terstandarisasi, dan belum terintegrasi ke dalam sistem pengakuan pembelajaran yang terpusat.
 - b. Secara eksternal/internasional, dapat dilihat dari kerja sama dengan University of Melbourne dan Northern Illinois University (Tabel 1.4) yang memperlihatkan lemahnya posisi tawar dan perlindungan kepentingan institusi, dengan karakteristik *high cost*, *low protection*, dan *low institutionalization* yang belum memberikan dampak berkelanjutan bagi kapasitas kelembagaan Setjen DPR RI.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi ASN di Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI belum terwujud sebagai ekosistem yang terintegrasi dan berkelanjutan. Keempat permasalahan yang teridentifikasi—kesenjangan regulasi, ketimpangan pemenuhan JP, stagnasi maturitas Corpu, dan kelemahan tata kelola kolaborasi—saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain: ketidakjelasan regulasi memperlemah koordinasi antarunit, koordinasi yang lemah menghasilkan program yang terfragmentasi, dan fragmentasi program menghambat pencapaian target maturitas Corpu 80% sebagaimana ditetapkan Renstra. Lebih mendasar lagi, tidak satu pun dari keempat permasalahan tersebut dapat diselesaikan oleh Pusbangkom secara mandiri, karena masing-masing

menyentuh dimensi kewenangan dan sumber daya yang berada di luar kendalanya—sebuah kenyataan yang bahkan diakui Renstra dengan menempatkan program *Corporate University* sebagai program lintas unit (*crosscutting*) yang menghendaki sinergi berbagai pihak secara bersamaan. Persoalan ini pada hakikatnya adalah persoalan kolaborasi, sehingga diperlukan strategi kolaborasi yang lebih terstruktur dan terintegrasi agar pengembangan kompetensi ASN di Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI dapat mendukung terwujudnya visi Setjen DPR RI sebagai *supporting system* DPR RI yang modern, berintegritas, dan akuntabel

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah dikemukakan, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI belum berjalan secara optimal?
2. Bagaimana strategi kolaborasi pengembangan kompetensi ASN yang dapat diintegrasikan dan diimplementasikan pada Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah tersebut yaitu

1. Menganalisis dan mengidentifikasi faktor yang menyebabkan pengembangan kompetensi ASN di Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI belum berjalan secara optimal.
2. Merumuskan strategi kolaborasi pengembangan kompetensi ASN yang dapat diintegrasikan dan diimplementasikan pada Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Administrasi Publik, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik dan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN berbasis kolaborasi. Hasil penelitian ini juga diharapkan memperkaya kajian konseptual mengenai penerapan model *Corporate University* sebagai sistem pembelajaran kolaboratif di lembaga legislatif.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

- a. Bagi Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan dan strategi kolaborasi pengembangan kompetensi ASN yang lebih terarah, efektif, dan terukur dengan memperkuat sinergi antara unit kerja internal, lembaga pendidikan, dan mitra eksternal.
- b. Bagi Sekretariat Jenderal DPR RI, menyediakan bahan masukan strategis dalam penyusunan regulasi, pedoman teknis, serta mekanisme koordinasi lintas unit kerja dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN berbasis kolaboratif dan digitalisasi pembelajaran, guna mendukung pencapaian visi dan misi kelembagaan.
- c. Bagi Peneliti dan Akademisi sebagai referensi empiris dan konseptual yang komprehensif mengenai penerapan strategi kolaborasi dalam pengembangan kompetensi ASN di lembaga legislatif, yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian lanjutan di sektor publik lainnya serta pengembangan model teoretis dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis teoretis dan pembahasan empiris yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Faktor-faktor penyebab utama belum optimalnya pengembangan kompetensi di Setjen DPR RI adalah:
 - a. Disfungsi timbal-balik pada seluruh dimensi tata kelola kolaboratif, dimensi kondisi awal diwarnai oleh asimetri kapasitas instruksional dan absennya kapasitas asesmen internal mandiri. Kondisi ini diperparah oleh memori kolektif yang dipenuhi mispersepsi peran serta belum adanya insentif yang konkret untuk berkolaborasi. Keterbatasan sumber daya fisik yang ada tidak mendorong kesepakatan sinergi, melainkan justru memperkuat sikap defensif antardivisi.
 - b. Kelumpuhan operasional ini diperkuat oleh kelemahan pada desain kelembagaan. Payung hukum *Corporate University* yang sudah ada belum dapat dieksekusi secara optimal di lapangan akibat kekosongan regulasi teknis. Hambatan ini mencakup belum tersedianya SOP konversi JP, pasifnya Forum Pembelajaran, sanksi administrasi yang tidak tegas, serta ambiguitas hak PPPK. Silo kelembagaan juga tecermin dari belum terintegrasinya SIMATA dengan modul kompetensi teknis, belum diimplementasikannya *IDP* secara nyata, serta ketiadaan klausul perlindungan HAKI pada kemitraan internasional yang berbiaya tinggi. Seluruh kendala tersebut menyebabkan proses tata kelola digital melalui LMS AKILA hanya menghasilkan modernisasi kosmetik tanpa menyentuh transformasi perilaku belajar substantif.
 - c. Dimensi kepemimpinan fasilitatif menunjukkan gambaran yang bertolak belakang. Di satu sisi, komitmen visioner yang kuat hadir di tingkat pimpinan puncak. Namun di sisi lain, kepemimpinan operasional di tingkat Pusbangkom mengalami instabilitas yang sangat tinggi akibat suksesi kepemimpinan yang berulang dalam waktu singkat. Ketiadaan wadah

penentu prioritas strategis tahunan, seperti *Learning Council Meeting*, membuat implementasi program kerja sama bersifat reaktif, administratif, dan sangat bergantung pada kedekatan hubungan personal antar-pejabat. Akibatnya, keberlanjutan program menjadi rentan terputus saat terjadi mutasi kepemimpinan.

- d. Seluruh kelemahan dimensi tersebut bermuara pada proses kolaboratif yang berjalan secara parsial dan individualistik. Rasa saling percaya belum terinstitusionalisasi akibat kekhawatiran sektoral terkait kerahasiaan data kompetensi. Dialog tatap muka berkelanjutan digantikan oleh pola komunikasi satu arah yang insidental. Komitmen terhadap proses masih diposisikan sebagai pilihan sukarela pegawai. Lebih dari itu, organisasi terus kehilangan modal intelektual berharga berupa pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dari para praktisi senior keparlemenan karena ketiadaan mekanisme kodifikasi pengetahuan yang terstandarisasi.

- 2. **Strategi Kolaborasi Sembilan Pilar** yang komprehensif, logis, dan saling menguatkan yang hadir sebagai sebagai solusi untuk mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan pengembangan kompetensi di Setjen DPR RI belum berjalan optimal. Strategi ini dirancang selaras dengan target Renstra untuk mencapai kematangan *Corporate University* di tingkat *Mature* sebesar 80%. Melalui integrasi sistem insentif meritokratis, pengesahan regulasi turunan, perumusan standardisasi perjanjian kemitraan berpihak pada HAKI nasional, pembentukan forum pembuat keputusan kolaboratif, pengikatan kerja sama tiga pilar inti, aktivasi kelompok belajar mandiri, integrasi sistem informasi digital SPBE, kodifikasi konten spesifik keparlemenan, serta penerapan pembelajaran berbasis proyek melalui ko-kreasi kurikulum bersama unit pengguna, Setjen DPR RI akan memiliki kemampuan untuk mengkonversi modal sosial peningkatan kesadaran belajar pegawai menjadi lompatan kinerja birokrasi keparlemenan yang modern, tangguh, dan akuntabel.

B. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, serta dalam rangka memenuhi target kebermanfaatan penelitian baik secara teoretis maupun praktis, dirumuskan beberapa rekomendasi strategis sebagai berikut:

1. Saran Praktis

Rekomendasi praktis ini ditujukan untuk memberikan panduan operasional bagi pengambil keputusan agar dapat mengeksekusi strategi kolaborasi secara lebih terarah, efektif, dan terukur dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi kelembagaan:

- a. **Bagi Pusbangkom SDM Legislatif Setjen DPR RI:** Pusbangkom harus menggunakan hasil analisis hambatan kolaboratif dan tawaran sembilan pilar strategi dalam penelitian ini sebagai dasar utama menyusun arah kebijakan dan rencana kerja kolaborasi pengembangan kompetensi ASN yang lebih terarah, efektif, dan terukur. Langkah konkret yang mendesak adalah memperkuat sinergi antara unit kerja internal melalui pembenahan proses bisnis tripartit terintegrasi (Biro SDMA-Pusbangkom-Biro Perencanaan dan Organisasi). Selain itu, Pusbangkom perlu meningkatkan hubungan kelembagaan formal dengan lembaga pendidikan tinggi serta mitra eksternal (seperti LAN dan BKN) yang diikat dalam standardisasi naskah kerja sama yang seimbang, mencakup klausul kepemilikan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) bersama serta program transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) terstruktur agar kemitraan tidak lagi bersifat *high cost*, *low protection*, dan *low institutionalization*.
- b. **Bagi Sekretariat Jenderal DPR RI:** Setjen DPR RI disarankan untuk segera menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan masukan strategis yang valid dalam menyusun regulasi, pedoman teknis, serta menyempurnakan mekanisme koordinasi lintas unit kerja. Langkah prioritas yang direkomendasikan meliputi:

- 1) Menyusun Petunjuk Teknis (Juknis) komprehensif sebagai regulasi turunan dari Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor 3889/SEKJEN/2025 tentang Corpu untuk mengatasi kekosongan regulasi teknis (seperti ekuivalensi Jam Pelajaran dan kejelasan hak belajar PPPK sesuai UU ASN Nomor 20 Tahun 2023).
- 2) Pelembagaan forum koordinasi strategis tahunan *Learning Council Meeting* yang dipimpin oleh Sekretaris Jenderal guna menetapkan arah prioritas pelatihan internal dan eksternal yang selaras dengan kebutuhan spesifik keparlemen.
- 3) Mempercepat integrasi sistem informasi kepegawaian melalui pengintegrasian modul kompetensi teknis di aplikasi SIMATA, sinkronisasi data *real-time* dengan LMS AKILA, Sisdiklat, dan portal nasional MyASN BKN di bawah kerangka Arsitektur SPBE Setjen DPR RI guna mengikis kelemahan koordinasi yang bersifat parsial-insidental.

2.Saran Teoretis dan Akademis (Bagi Peneliti dan Akademisi)

Rekomendasi teoretis ini ditujukan sebagai referensi empiris dan pijakan akademis guna mendukung penelitian lanjutan dan pengembangan model konseptual di masa depan:

- a. **Pengembangan Ilmu Administrasi Publik dan Manajemen SDM Sektor Publik:** Akademisi dan peneliti disarankan untuk menggunakan naskah ini sebagai referensi empiris yang komprehensif dalam memperkaya kajian ilmiah bidang Administrasi Publik, khususnya pada fokus manajemen sumber daya manusia sektor publik dan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN berbasis kolaborasi (*collaborative-based competency development*). Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan uji kuantitatif atau metode campuran (*mixed-methods*) guna mengukur dampak langsung integrasi ekuivalensi Jam Pelajaran non-klasikal terhadap indeks profesionalitas ASN di kementerian atau lembaga tinggi negara lainnya.
- b. **Pengayaan Kajian Konseptual Model Corporate University di Lembaga Legislatif:** Peneliti selanjutnya dapat memanfaatkan kajian ini untuk memperdalam analisis konseptual mengenai penerapan model Corporate University di lembaga legislatif. Karakteristik parlemen yang memiliki

kompleksitas birokrasi, dinamika politik, dan kebutuhan dukungan keahlian substantif yang sangat spesifik (berbeda dari lembaga eksekutif atau korporasi swasta) memerlukan formulasi teoretis tersendiri. Riset mendatang dapat difokuskan pada pengembangan model manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang efektif untuk mengkodifikasi pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) keparlemenan yang rumit menjadi aset pembelajaran organisasi yang terstandardisasi dan berkelanjutan.

c. **Referensi Acuan untuk Penelitian Lanjutan di Sektor Publik Lainnya:**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan analitis bagi akademisi yang berniat melakukan studi komparatif terkait tata kelola kolaboratif (*Collaborative Governance*) menggunakan kerangka teoretis Ansell dan Gash (2008) di lembaga-lembaga tinggi negara atau instansi pemerintah lainnya. Kajian komparatif tersebut penting dilakukan untuk memvalidasi variabel-variabel penghambat (kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan, dan proses kolaboratif) secara lintas sektor guna menyusun generalisasi model teoretis yang lebih mapan dalam studi kebijakan publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, D., Maesarini, I. W., Maulana, F., Adani, P. S., Juemi, & Abdullah, S. (2025). *Administrasi publik*. Literasi Langsung Terbit.
- Agustinova, D. E. (2015). *Memahami metodologi penelitian kualitatif, teori dan praktik*. Calpulis.
- Alaslan, A., Daga, R., Kartikawati, Y., Nurdiansyah, Muhammad, W., Pribadi, F. S., Barlian, B., Lestari, S. P., Syah, T. Y. R., Wulandari, D. S., Ismayanti, & Rakhmawati, I. (2023). *Manajemen strategis*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Anirwan. (2025). *Konsep teori administrasi publik dan implementasi kebijakan*. Deepublish Digital.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ariñez, D. V. (2026). Human resource development in MIMAROPA state universities: Developing a model for internationalization. *Diversitas Journal*, 11(Special_1). https://doi.org/10.48017/dj.v11iSpecial_1.3812
- Arnawa, I. N., & Surata, I. K. (2021). *Metodologi penelitian*. Percetakan Widya Dharma.
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). *Collaborative governance dalam perspektif administrasi publik*. Program Studi Doktor Administrasi Publik, Universitas Diponegoro Press.
- Azharridha, A. (2026). Collaborative governance dan inovasi pembiayaan dalam pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Toli-Toli. *Jurnal Global Ilmiah*, 3(5). <https://doi.org/10.55324/jgi.v3i5.349>
- Badrun, B. (2025). Managing global partnerships for quality improvement in higher education: A case study from Indonesia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(6), 2232–2240.
- Baidhowah, R., & Nangameka, R. (2020). Peta jabatan dan reformasi birokrasi: Tinjauan terhadap struktur organisasi efektif di instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(1), 1–15.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems (7th ed.). CQ Press.

- Bevir, M., & Rhodes, R. A. W. (2003). *Interpreting British governance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203135914>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Clandinin, D. J. (Ed.). (2007). *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452226552>
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*. Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2014). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Doğan, Y. Ö., & Acar, E. (2020). Corporate university 2.0: Challenges and implications for construction firms. Dalam *Proceedings of the 6th International Project and Construction Management Conference (IPCMC2020)*. Istanbul Technical University. https://www.researchgate.net/publication/345974192_Corporate_university_20_Challenges_and_implications_for_construction_firms/references
- Dwijaya, R. (2024). Pendekatan kolaboratif dalam pengelolaan program pelatihan ASN: Dampak terhadap motivasi kerja dan identifikasi institusional. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan*, 6(2), 45–58.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fachrizi, M. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 5(1), 615–624.
- Fitri Rezeki, D., Suharno, A., & Wahyuni, S. (2021). Struktur organisasi dan kepemimpinan: Prasyarat kolaborasi efektif dalam birokrasi modern. *Jurnal Manajemen Organisasi Publik*, 5(2), 88–101.
- Fitriyah, R. N. (2024). Pengembangan kompetensi ASN melalui sistem pembelajaran terintegrasi: Sebuah kajian konseptual. *Jurnal Ilmiah Widya Borneo*, 7(2). <https://doi.org/10.56266/widyaborneo.v7i2.327>

- Hamzah, I., Burhanuddin, & Wahid, N. (2023). Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(1), 34–49.
- Kalashnyk, N., Plakhotnyk, O., Khudoba, O., Zayats, D., & Mo, G. (2024). Challenges in the professional development of public servants amid new realities in adult education: Conceptualization of competence and system approaches. *Proceedings of the International Scientific Conference: Society. Integration. Education*, II, 167–177. <https://doi.org/10.17770/sie2024vol2.7815>
- Maesaroh, S., & Nopiana, A. (2024). *Metodologi penelitian kualitatif dalam administrasi publik*. Rajawali Pers.
- Martha, E., & Kresno, S. (2016). *Metodologi penelitian kualitatif untuk bidang kesehatan*. Remaja Rosdakarya.
- Martikalini, T. (2024). Policy learning dalam tata kelola kolaboratif: Perspektif organisasi publik di era perubahan. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 3(1), 22–35.
- Maysura, R. (2025). Dinamika kolaborasi antar unit kerja dalam implementasi kebijakan pengembangan SDM. *Jurnal Administrasi Negara*, 31(1), 15–28.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education.
- Mulyadi, M. (2016). *Metode penelitian praktis kualitatif & kuantitatif*. Publica Press.
- Murhadi, W. R. (2024). *Manajemen strategi*. Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah Universitas Surabaya.
- Muzanenhano, A., & Rankhumise, E. M. (2023). Human resource management and digitalization in a South African public enterprise. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, Article 2025. <https://doi.org/10.47540/ijias.v3i1.692>
- Nugroho, R., Susanto, A., & Pratama, B. (2020). Manajemen SDM strategis dalam reformasi birokrasi: Implikasi terhadap penguatan kedaulatan negara. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan*, 3(2), 101–118.
- Nurhakim, A., & Wialdi, P. F. (2025). Kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam penanggulangan pertambangan tanpa izin di Sungai Lubuak Simpunai, Kabupaten Sijunjung. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa (JAPD)*, 6(2), 1–8. <https://doi.org/10.47134/villages.v6i2.291>

- O'Donnell, D., O'Donoghue, G., Ní Shé, É., O'Shea, M., & Donnelly, S. (2023). Developing competence in interprofessional collaboration within integrated care teams for older people in the Republic of Ireland: A starter kit. *Journal of Interprofessional Care*, 37(3), 480–490. <https://doi.org/10.1080/13561820.2022.2075332>
- OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Peters, B. G. (2015). *Pursuing horizontal management: The politics of public sector coordination*. University Press of Kansas
- Pink, S. (2001). *Doing visual ethnography: Images, media and representation in research*. Sage Publications.
- Pors, A. L. K., Bennyson, R., Laursen, E. S., & Christiansen, L. (2022). Co-design of technical upskilling training program through early stakeholder involvement. Dalam Y. Luo (Ed.), *Cooperative Design, Visualization, and Engineering (CDVE 2022)*, Lecture Notes in Computer Science (Vol. 13492, pp. 175–186). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-16538-2_18
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Qomaruddin, M., & Sa'diyah, H. (2024). Teknik pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian kualitatif administrasi publik. *Jurnal Riset Ilmu Administrasi*, 3(1), 55–68.
- S., A., & Eliyana, A. (2018). Wawancara terbuka dalam penelitian kualitatif: Tantangan dan strategi. *Jurnal Metodologi Penelitian Sosial*, 6(1), 22–34.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Setiawan, I., Rahayu, P., & Nugraha, D. (2023). Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan*, 5(2), 112–130.
- Shrivastava, S., Bardoel, E. A., Djurkovic, N., Rajendran, D., & Plueckhahn, T. (2022). Co-creating curricula with industry partners: A case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3), Article 100646. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100646>

- Sidabutar, V. T. P. (2024). Analyzing the challenges and barriers to develop state civil apparatus competency through talent management development after the release of the national succession planning system. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(1), 62–78. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4050>
- Sonsupap, K., & Cojorn, K. (2024). A collaborative professional development and its impact on teachers' ability to foster higher order thinking. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(2), 561–569. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i2.21182>
- Stoof, A., Martens, R. L., van Merriënboer, J. J. G., & Bastiaens, T. J. (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/1534484302013005>
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhardi. (2018). *Pengantar manajemen dan aplikasinya*. Gava Media.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori dan pembangunan dalam konteks organisasi publik*. Graha Ilmu.
- Sumanti, R. (2025). ASN corporate university: Transformasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Transformasi Administrasi*, 15(1), 32–50. <https://doi.org/10.56196/jta.v15i01.499>
- Sumarna, D. L., Gaffar, V., Wibowo, L. A., & Sultan, H. M. A. (2026). Platform-enabled horizontal collaboration strategy as a strategy to improve the sustainable logistics performance of logistics companies. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan (JIMKES)*, 14(1), 237–250. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.4865>
- Susanty, Y. (2022). Evaluasi program pengembangan kompetensi berdasarkan model evaluasi Kirkpatrick level 1 dan level 2. *Jurnal Inovasi Pelatihan Aparatur (JIPA)*, 4(1), 18–32.
- Torneo, A. R., Boncodin, E. M., & Manalo, J. E. (2025). Civil service reform and administrative capacity in the Philippines: Historical legacies and contemporary challenges. *Asian Politics & Policy*, 17(1), 34–52.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Umar, H. (2001). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wardhana, A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia di era digital 4.0*. Eureka Media Aksara.
- Weber, E.P. and Khademian, A.M. (2008), Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings.

Public Administration Review, 68: 334-349. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>

Zainal, N. H., Laily, Y. M., Elda, B. Y., Maharani, W. M., Fitriana, A. N., Sari, R., Melina, E. S., Akbar, M. N. A., Wiludjeng, F. A., Lailin, U. R., Musrifah, S., Jayanti, N. W. D. B., & Yaqin, M. K. A. (2025). *Pengantar administrasi publik*. Karya Buku dan Jurnal Indonesia

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 182.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2019 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang MPR, DPR, DPD, dan DPRD. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 181.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68.

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 224.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1360.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2020 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1500.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi Corporate University. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 520.

Peraturan DPR RI Nomor 5 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2025–2029.

Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 3 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal DPR RI.

Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengangkatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 5 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Sekretariat Jenderal DPR RI Tahun 2025–2029.

Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 15 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI.

Keputusan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 3889/SEKJEN/2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Corporate University di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI.

Sumber Elektronik dan Dokumen Resmi Online

Australian Public Service Commission. (2025). *APS Academy: Learning and development programs*. <https://www.apsacademy.gov.au>

Australian Public Service Commission. (2025). *APS leadership capability framework and APS workforce strategy 2025*. <https://www.apsc.gov.au>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Nota kesepahaman PANRB dan Australian Public Service Commission (APSC) 2023–2026*. <https://www.menpan.go.id>

National Personnel Authority of Japan. (2025). *Training and development programs for national civil servants*. <https://www.jinji.go.jp/eng.html>