

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

a. Undang Nomor 20 Tahun 2023

Pengembangan kompetensi tidak dapat dilaksanakan terlepas dari kebijakan yang berlaku. Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Pasal 1 UU ASN menyebutkan bahwa ASN merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah. Dalam pengelolaan ASN diperlukan manajemen ASN dalam serangkaian proses ASN untuk mewujudkan ASN yang professional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Penyelenggaraan sistem manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi yang didasari oleh sistem merit.

Lebih lanjut Pasal 1 UU ASN menyebutkan bahwa sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan kondisi kecacatan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan pegawai ASN harus sama, berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Pasal 49 ayat (1), menyebutkan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus

agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Ayat (2) menyatakan bahwa pembelajaran sebagaimana dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi. Lebih lanjut ayat (3), sistem pembelajaran terintegrasi merupakan pendekatan yang secara komprehensif menempatkan proses pembelajaran pegawai ASN:

- 1) Terintegrasi dengan pekerjaan
- 2) Sebagai bagian penting dan saling terkait dengan komponen manajemen ASN
- 3) Terhubung dengan pegawai ASN lain lintas Instansi Pemerintah maupun dengan pihak terkait

b. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020

Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) yang biasa disebut *Corpu* merupakan suatu pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN sebagaimana yang diatur berdasarkan ketentuan Pasal 203 ayat (4a) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, bahwa pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*). Konsep pembelajaran ini diadaptasi dari sistem pembelajaran *private sector* dan BUMN. Hasil kajian yang dilakukan oleh LAN (2019) menyebutkan bahwa pendekatan ini dapat diterapkan di *public sector* untuk mengakselerasi pengembangan kompetensi ASN.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pasal 203 (4a) yang menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*).

ASN *Corporate University* memperkenalkan sistem pembelajaran terintegrasi: (1) terintegrasi dengan melibatkan seluruh unit organisasi dan sumber daya yang dimiliki, (2) terintegrasi dengan upaya pencapaian tujuan, dan visi misi organisasi dan pembangunan nasional, dan (3) terintegrasi pembelajaran melalui pelatihan klasikal dan nonklasikal.

Ketentuan dalam PP Nomor 17 Tahun 2020 tersebut menunjukkan bahwa pendekatan ASN *Corporate University* telah diterima sebagai bagian dari kebijakan pengembangan kompetensi, dan perlu diimplementasikan oleh semua instansi pemerintah. Dari segi kebijakan, ASN *Corporate University* sudah jelas mempunyai dasar hukum, sehingga tidak perlu ada keraguan dalam mengimplementasikannya. Penerapan ASN *Corporate University* ini menjadi salah satu *exit strategy* bagi upaya pemenuhan pengembangan kompetensi ASN 20 JP/ tahun secara efisien.

c. PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020

Definisi ASN *Corporate University* dijelaskan dalam PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang manajemen talenta, disebutkan bahwa ASN *Corporate University* merupakan entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang mempunyai peran sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan instansi pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah.

Dari regulasi di atas, munculnya pendekatan pembelajaran terintegrasi atau *Corporate University* ialah untuk menegaskan bahwa pengembangan kompetensi sebanyak 20 jam pelajaran pertahun sebagai

hak dan kesempatan bagi setiap ASN, tidak hanya dilakukan dalam bentuk pelatihan konvensional seperti saat ini. Tetapi dapat dilakukan secara terintegrasi melibatkan semua pihak terkait, menggunakan semua sumber daya yang dimiliki, dan mempunyai tujuan yang jelas, yakni mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi dengan pendekatan ASN *Corporate University* juga mendorong transformasi pelatihan klasikal yang modern, terpadu, dan berkelanjutan, serta pelatihan nonklasikal yang semakin beragam.

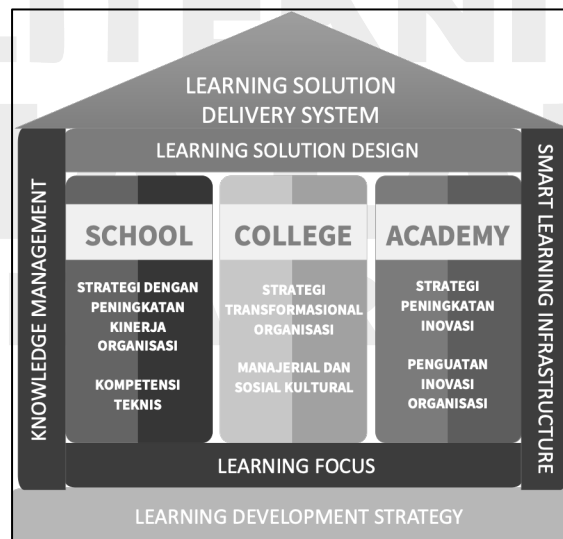
(Menteri PAN-RB, 2020) dalam rapat koordinasi nasional pengembangan kompetensi ASN, menegaskan bahwa tantangan pengembangan ASN saat ini adalah pada bagaimana membangun pola pikir ASN yang komprehensif integral melalui peningkatan kemampuan/*skill* teknologi, memiliki integritas yang tinggi, profesional dan melayani dalam konteks *new normal*. Dengan konsep pembelajaran terintegrasi ASN *Corporate University*, kegiatan proses pembelajaran akan terus berjalan sehingga akan terjadi *knowledge learning* dan *knowledge management* menuju *learning organization*.

Sebagaimana disampaikan oleh MenPAN-RB bahwa pendekatan ASN *Corporate University* adalah untuk menghasilkan tiga perubahan, yaitu:

- 1) Menciptakan *link and match* antara *learning* dan pencapaian kinerja organisasi
- 2) Mendorong semua unit organisasi di instansi pemerintah untuk bersinergi menjadi *learning governance*
- 3) Mendorong terciptanya transformasi ke arah *knowledge management* yang berkelanjutan

Lebih lanjut dalam Kajian LAN (2019) menyebutkan manfaat model pengembangan kompetensi secara terintegrasi (ASN *Corporate University*), yakni:

- 1) Terciptanya sistem pembelajaran yang responsif terhadap strategi pemerintah dan mampu beradaptasi dengan lingkungan strategis yang berubah cepat
- 2) Terwujudnya perubahan pola pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasi
- 3) Terbangunnya budaya ASN yang kuat di atas identitas sectoral dan kedaerahan
- 4) Terintegrasinya proses pembelajaran dengan kinerja organisasi dalam mewujudkan arah kebijakan organisasi dan pemerintah
- 5) Terintegrasinya pengembangan kepemimpinan dengan strategi organisasi
- 6) Teratasinya keterbatasan waktu pegawai dan biaya penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai ASN



Gambar 2. 1 Arsitektur LAN *Corporate University*

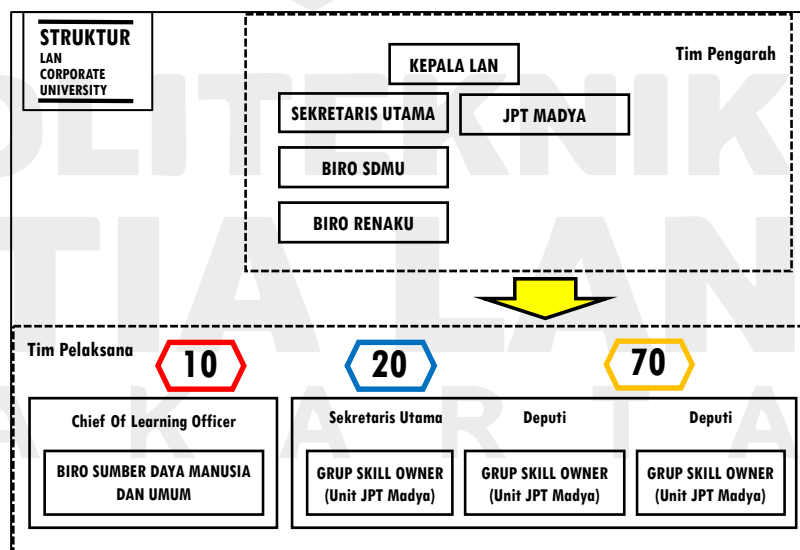
Sumber: Panduan LAN *Corporate University*, 2023

Arsitektur diatas menggambarkan infrastruktur yang mendasari LAN Corpu. Fondasi ini adalah Pola Tata Kelola Implementasi LAN Corpu dan Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang terbentuk dalam Tata Kelola Strategi Pembelajaran (*Learning Development Strategy*). Tata kelola ini yang menjadi penggerak dari proses berjalannya LAN Corpu.

- 1) *Learning Development Strategy*, yakni bentuk organisasi pelaksanaan *Corporate University*.
- 2) *Learning Focus*, yakni ruang lingkup dan jenjang pengembangan berupa kumpulan kompetensi yang menjadi prioritas bagi masing-masing jabatan yang terhubung, terintegrasi, dan mendukung tujuan strategis organisasi yang dilakukan dalam posisi unit pelaksana LAN *Corporate University*.
 - a) *School*, diarahkan kepada pengembangan kompetensi tertentu dan fokus kepada kompetensi teknis yang mencerminkan kelompok tugas fungsi utama organisasi.
 - b) *College*, diarahkan untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan dan sosiokultural.
 - c) *Academy*, fokus kepada kompetensi kepemimpinan dan teknis yang berorientasi kepada pengembangan inovasi organisasi
- 3) *Knowledge Management*, yakni proses rangkaian kegiatan yang digunakan organisasi dalam mengidentifikasi, menciptakan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan, diketahui, dan dipelajari kembali oleh seluruh pegawai LAN.
- 4) *Smart Learning Infrastructure*, yakni sarana pembelajaran fisik dan non-fisik berupa layanan, baik berupa desain learning management system yang mendukung proses pembelajaran *e- learning* maupun

mendukung kegiatan klasikal (blended) maupun full *e-learning* yang diwujudkan dalam bentuk ASN Unggul.

- 5) *Learning solution Design*, yakni desain pembelajaran, peta kebutuhan, dan strategi implementasi pembelajaran, yang dikuatkan adanya unit assessment center, pengelola SDM, sekolah kader, dan unit penelitian dan pembelajaran LAN dalam kompetensi Kajian Kebijakan dan Inovasi. Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kapasitas Organisasi, dan Pendidikan Vokasi.
- 6) *Learning Solution Delivery System*, yakni pelaksanaan pembelajaran secara terintegrasi antara input, proses, dan output pembelajaran dengan kinerja dan talenta. Contohnya, metode bagaimana cara penyampaian materi pembelajaran kepada peserta pelatihan.



Gambar 2. 1 Tata Kelola Implementasi LAN Corporate University

Sumber : Panduan LAN Corporate University, 2023

Tata Kelola LAN *Corporate University* meliputi:

- 1) Tim pengarah memiliki tugas untuk merumuskan kebijakan strategis pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Tim ini mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:
 - a) Merumuskan arah dan kebijakan pengembangan kompetensi organisasi
 - b) Merumuskan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi ASN untuk ditetapkan oleh PPK
 - c) Melaksanakan monitoring dan evaluasi Corpu Instansi terkait kinerja organisasi
- 2) Tim pelaksana memiliki tugas untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan menyusun kebijakan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Tim ini mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:
 - a) Menjabarkan arah kebijakan pengembangan kompetensi ASN
 - b) Mengidentifikasi kebutuhan penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN
 - c) Menyampaikan usulan kebutuhan dan rencana penyelenggaraan pengembangan Kompetensi di lingkungan instansi masing-masing kepada Tim pengarah
 - d) Mengembangkan metode pelaksanaan Pengembangan Kompetensi di lingkungan instansi masing-masing sesuai dengan nilai, kebutuhan dan karakteristik instansi dan unit-unit organisasi dengan memperhatikan usulan dari para Dekan;
 - e) Penyelenggarakan pelaksanaan pengembangan kompetensi berupa pelatihan klasikal;

- f) menyelenggarakan kegiatan Pengembangan Kompetensi berupa pelatihan non-klasikal;
 - g) Mengusulkan *group skill* untuk setiap unit kerja eselon 1
- 3) *Chief of Learning Officer* menjadi ketua koordinator proses pembelajaran yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:
- a) Mengkoordinir rencana penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN di instansi
 - b) Menyelenggarakan pengembangan kompetensi yang berupa pelatihan klasikal
 - c) Mengembangkan metode-metode pengembangan kompetensi yang dapat digunakan oleh Tim pelaksana
 - d) Mengkoordinir pelaksanaan evaluasi hasil pengembangan kompetensi
- 4) Dekan merupakan Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya. Tiap-tiap Dekan bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan unit kerjanya. Program pengembangan kompetensi di unit kerjanya disusun berdasarkan pemenuhan kebutuhan kompetensi. Pengembangan program peningkatan kompetensi di tiap-tiap unit kerja Dekan sesuai dengan karakteristik tugas dan jabatan yang ada di unit kerjanya. Program tersebut mencakup perencanaan, proses, dan evaluasi yang mempunyai tugas dan fungsi antara lain:
- a) Mengkoordinir penyelenggaraan pengembangan kompetensi dari pelatihan-pelatihan non-klasikal di unit kerjanya masing-masing
 - b) Mengkoordinir proses identifikasi dan penyampaian kebutuhan pengembangan kompetensi di unit kerjanya
 - c) Melaksanakan pembinaan terhadap *group skill* di unit kerjanya masing-masing

- 5) *Group Skill* (Unit JPT Madya) mempunyai tugas dan fungsi yakni:
- a. Melaksanakan proses pembelajaran pelatihan-pelatihan non-klasikal di unit kerjanya masing-masing
 - b. Menyusun metode dan strategi pembelajaran di unit kerja masing-masing.

d. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018

Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN memuat peraturan teknis lebih lanjut mengenai pengembangan kompetensi ASN diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil memuat peraturan khusus untuk PNS. Tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pengembangan kompetensi ASN dijelaskan dalam peraturan ini. Sesuai Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, pengembangan kompetensi PNS secara khusus dilakukan dalam tiga tahap bagi PNS: (1) penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; (2) mempraktikkan pengembangan kompetensi; dan (3) melakukan evaluasi pengembangan kompetensi. Untuk memastikan pengembangan kompetensi tidak dilakukan seperti biasanya, maka ketiga tahap implementasi ini menjadi penting (*business as Usual*). Hal ini dimaksudkan agar dengan perencanaan yang matang, seluruh PNS dapat memperoleh pengembangan kompetensi, sesuai dengan persyaratan yang mensyaratkan minimal 20 jam pembelajaran setiap tahunnya. Adapun berdasarkan pada PerLAN Nomor 10 Tahun 2018, pengembangan kompetensi secara lebih rinci dapat dilakukan melalui:

1) Pendidikan

Tugas belajar atau izin belajar pada pendidikan formal pada jenjang pendidikan tinggi diberikan sesuai dengan ketentuan

peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka melaksanakan pengembangan kompetensi jalur pendidikan. Sementara itu, terdapat beberapa tujuan pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal, antara lain: Mendukung pencapaian sasaran strategis instansi;

(a) Memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan; dan

(b) Pengembangan karir PNS

2) Pelatihan

Pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan terbagi atas dua metode pelatihan, yaitu pelatihan klasikal (*on-class training*) dan pelatihan non-klasikal.

(a) Pelatihan klasikal

Pelatihan klasikal merupakan model pelatihan pembelajaran secara tatap muka di dalam kelas. Bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan klasikal dilakukan melalui jalur:

(1) Pelatihan struktural kepemimpinan

(2) Pelatihan manajerial

(3) Pelatihan teknis

(4) Pelatihan fungsional

(5) Pelatihan sosial kultural

(6) Seminar/konferensi

(7) Workshop atau lokakarya

(8) Kursus

(9) Penataran

(10) Bimbingan teknis

(11) Sosialisasi

(b) Pelatihan Non-klasikal

Pelatihan Non-klasikal dilakukan melalui kegiatan pembelajaran praktik kerja dan pembelajaran di luar kelas. Bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan non-klasikal dilakukan paling sedikit melalui jalur:

- (1) *Coaching*
- (2) *Mentoring*
- (3) *E-learning*
- (4) Pelatihan jarak jauh
- (5) *Datasering (secondement)*
- (6) Pembelajaran alam terbuka (outbond)
- (7) Patok banding (benchmarking)
- (8) Pertukaran PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha miliki daerah
- (9) Belajar mandiri
- (10) Komunitas belajar
- (11) Bimbingan ditempat kerja
- (12) Magang/praktik kerja

e. Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023

Berdasarkan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 Pasal 1 (ayat 3) Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) yang selanjutnya disebut Corpu merupakan pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN sebagaimana diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil. Lebih lanjut (ayat 4) ASN Corpu merupakan entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan

melibatkan instansi pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah. Penyelenggaraan ASN Corporate University berdasarkan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) meliputi:

1) Struktur ASN *Corporate University*

a) Dewan Pengarah Pembelajaran

Diketahui oleh PPK pada instansi pemerintah dan unsur pejabat pimpinan tinggi madya. Tugasnya meliputi:

- (1) Merumuskan arah kebijakan pengembangan kompetensi sesuai dengan arahan kebijakan/rencana strategis instansi pemerintah dan manajemen talenta ASN Instansi
- (2) Merumuskan kebutuhan kompetensi yang sesuai dengan arah kebijakan/rencana strategis instansi pemerintah dan manajemen talenta ASN instansi
- (3) Merumuskan prioritas kebutuhan pengembangan kompetensi sesuai dengan arah kebijakan/rencana strategis instansi pemerintah dan manajemen talenta ASN instansi
- (4) Merumuskan prioritas kebutuhan pengembangan kompetensi pada instansi pemerintah
- (5) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi ASN Corpu pada tingkat instansi.

b) Tim Pelaksana

(1) Koordinator Pembelajaran (*Chief Learning Officer*)

Dijabat oleh kepala unit kerja pada instansi pemerintah minimal setingkat jabatan pimpinan tinggi pratama yang bertanggungjawab di bidang Pengembangan Kompetensi.

(2) Koordinator kelompok Keahlian (*Chief Group Skill*)

Dijabat oleh Pejabat pimpinan tinggi madya pada Instansi Pusat.

Tugasnya meliputi:

- (1) Menjabarkan arah kebijakan pengembangan kompetensi
- (2) Mengidentifikasi kebutuhan penyelenggaraan pengembangan kompetensi
- (3) Menyampaikan usulan kebutuhan dan rencana penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepada Dewan Pengarah Pembelajaran
- (4) Mengembangkan metode pelaksanaan pengembangan kompetensi sesuai dengan nilai, kebutuhan, dan karakteristik instansi pemerintah dan unit kerja
- (5) Menyelenggarakan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan klasikal dan/atau pelatihan nonklasikal
- (6) Mengusulkan anggota kelompok keahlian (*group skill*) untuk setiap unit kerja jabatan pimpinan tinggi.

2) Manajemen Pengetahuan

Salah satu faktor penentu keunggulan organisasi adalah pengetahuan dalam organisasi. Organisasi dengan manajemen pengetahuan yang efektif akan mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan keluarnya pekerja yang berkompeten tinggi. Secara umum, ada dua jenis pengetahuan: implisit dan eksplisit. Pengetahuan yang telah diakses, diungkapkan, dikodifikasi, dan diartikulasikan dalam buku, manual, dokumen, film, rekaman, atau format lain yang mungkin disimpan pada media penyimpanan dikenal sebagai pengetahuan eksplisit. Sebaliknya, pengetahuan yang khas, bersifat individual, dan biasanya

menantang untuk dibangun dan disampaikan kepada pihak lain disebut sebagai pengetahuan tacit (Khasanah, 2011).

a) Tahapan Manajemen Pengetahuan

(1) Identifikasi dan Akuisisi

(a) Identifikasi bertujuan untuk mengidentifikasi pengetahuan yang akan digunakan sebagai aset intelektual. Tahapan Identifikasi dan Akuisisi merupakan tahapan penyaringan informasi oleh pengelola Manajemen Pengetahuan atau oleh *expert*. Proses revidu terhadap tulisan terkait pengetahuan implisit akan melibatkan pakar (*expert*) yang mempunyai latar belakang pengetahuan tersebut. Penentuan pengetahuan harus memenuhi kriteria yakni sebagai berikut: merupakan pengetahuan bidang inti, terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi, dan/atau Mengacu pada nilai kelayakan, kepatutan, dan etika.

(b) Proses Akuisisi Pengetahuan meliputi: Identifikasi (mengidentifikasi karakteristik pengetahuan), Konseptualisasi (definisi konsep-konsep untuk menyajikan pengetahuan), Formalisasi (Desain struktur untuk mengatur Pengetahuan), Implementasi (memformulasikan aturan-aturan dalam manajemen pengetahuan), dan Pengujian (validasi aturan-aturan yang mengatur Manajemen Pengetahuan)

(2) Dokumentasi dan Organisasi

Dokumentasi ialah kegiatan dalam mendokumentasikan pengetahuan untuk menghasilkan aset intelektual.

(3) Penyebarluasan

Proses penyebarluasan merupakan proses penyediaan pengetahuan sebagai aset intelektual yang bisa digunakan oleh seluruh pegawai dalam instansi. Sehingga seluruh pegawai dapat mengakses dengan mudah produk informasi apa yang dibutuhkan. Akses pegawai ke dalam sistem Manajemen Pengetahuan dapat dilakukan melalui internet maupun intranet.

(4) Penerapan dan Pengembangan

Penerapan merupakan pemanfaatan manajemen pengetahuan sebagai aset intelektual oleh seluruh pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan. Pengembangan merupakan proses pengembangan pengetahuan baik secara operasional maupun substansi agar sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi.

(5) Pemantauan

Pemantauan merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa manajemen pengetahuan yang ada telah dikelola dan dimanfaatkan dengan baik oleh pegawai. Pemantauan dilakukan melalui penjangkaran opini, *review*, pendapat, komentar maupun metode lain yang sejenis. Pemantauan dapat dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan atas Aset Intelektual yang telah disebarluaskan. Apabila dalam pemantauan menunjukkan Aset Intelektual sudah tidak sesuai maka harus diperbaharui oleh Pelaku Manajemen Pengetahuan dan Penyusun Aset Intelektual.

b) Proses Manajemen Pengetahuan

Proses Manajemen Pengetahuan dilaksanakan oleh:

(1) Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat instansi

(2) Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Madya pada Instansi Pusat.

(3) Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada Instansi Daerah.

c) Manfaat Manajemen Pengetahuan

Manfaat dari manajemen pengetahuan diantaranya adalah:

(2) Menghemat waktu dan biaya, dengan aset intelektual yang terstruktur dengan baik, maka organisasi akan mudah menggunakan aset intelektual tersebut untuk menyelesaikan beberapa permasalahan organisasi, sehingga dapat menghemat waktu dan biaya.

(3) Meningkatkan ilmu pengetahuan, pengetahuan yang didapat akan mempermudah setiap pegawai dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya.

(4) Mengikuti perkembangan teknologi, manajemen pengetahuan akan selalu *up to date* dalam setiap perkembangan teknologi.

(5) Peningkatan produktifitas, pengetahuan yang didapat digunakan untuk mengembangkan produktivitas organisasi.

(6) Strategi pembentukan organisasi pembelajar menjadi alternatif solusi untuk mencetak pegawai dengan kompetensi yang diharapkan. Keberadaan Knowledge Manajemen merupakan pilar organisasi pembelajar, yang menyediakan bahan pembelajaran dari kumpulan pengetahuan dan pengalaman organisasi.

d) Faktor Pendukung Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan

(1) Manusia

- (2) Kepemimpinan
- (3) Teknologi
- (4) Organisasi
- 3) Forum pembelajaran

Terdiri dari tiga, meliputi: forum pembelajaran level strategis, forum pembelajaran level operasional, dan forum pembelajaran level teknis
- 4) Sistem pembelajaran

Dilakukan melalui tahapan yakni sebagai berikut: diagnosis kebutuhan pembelajaran, pengembangan desain pembelajaran, penyelenggaraan dan implementasi pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.
- 5) Strategi pembelajaran

Strategi pembelajaran meliputi: kegiatan pembelajaran berupa pelatihan klasikal/pelatihan nonklasikal, kegiatan pembelajaran dari hubungan social dan umpan balik, serta didapat dari penugasan dan pengalaman di lapangan
- 6) Teknologi Pembelajaran

Kebutuhan kompetensi PNS yang saat ini merupakan kontes kompetensi yang efektif dan efisien, berkembang seiring dengan kesulitan kompetensi. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi informasi dapat membantu pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan lebih berhasil dan efisien serta menciptakan kondisi yang menuntut. *Corporate University* didirikan sebagai jawaban atas permintaan akan pendekatan pelatihan yang dimodifikasi sehingga anggota staf dapat memperoleh kemampuan ASN dan bekerja secara efektif. Kesesuaian tuntutan dan penerapan teknologi pembelajaran untuk mendukung implementasi ASN *Corporate University* dicapai

melalui integrasi implementasi *ASN Corporate University* dengannya. Teknologi pembelajaran dapat dikembangkan dalam bentuk sistem manajemen pembelajaran (*Learning Management System*) yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen ASN.

7) Integrasi sistem

Dilaksanakan melalui konsolidasi dan keterhubungan antara pengembangan kompetensi dengan aspek sebagai berikut:

- (a) Perencanaan penganggaran
- (b) Pengembangan budaya organisasi
- (c) Penilaian kinerja pegawai
- (d) Teknologi pembelajaran
- (e) Manajemen pengetahuan
- (f) Manajemen talenta dan pengembangan karir.

2. Tinjauan Teori

Berikut ini beberapa teori yang dapat dijadikan dasar dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

a. Pengembangan Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang berkaitan pada pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). (Emron Edison, et.al, 2016). Sedangkan Sutrisno (2014) berpendapat bahwa secara harfiah kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang, sedangkan secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, serta perilaku yang baik.

Lebih lanjut, spencer & spencer (dalam sutrisno, 2014) juga menyatakan bahwa ada lima aspek atau karakteristik dari kompetensi, yakni:

- (1) *motives*, yakni suatu situasi atau keadaan yang menjelaskan dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga dia melakukan Tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh dalam mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan tanggapan atau feedback untuk memperbaiki dirinya;
- (2) *Traits*, yakni watak yang membuat orang dalam berperilaku atau respon dari seseorang dengan cara tertentu, misalnya percaya diri, kontrol diri, stress atau ketabahan;
- (3) *Self-Concept*, yakni sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu;
- (4) *Knowledge*, yakni informasi yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu;
- (5) *Skill*, yakni kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan, 2005). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya.

Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai (Fathurrochman, 2017).

Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas. *“Development the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning”* (Smith, 2000). Artinya bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan. Pengembangan kompetensi ASN tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional.

b. *Corporate University*

M. Allen dalam *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, menjelaskan bahwa *Corporate University* adalah entitas pendidikan yang merupakan alat strategis yang didesain untuk membantu organisasi induknya dalam mencapai misinya, dengan menjalankan aktivitas peningkatan pengetahuan atau *wisdom* individu dan organisasi (Allen, 2002).

Menurut Martyn Rademakers dan Nicole Huizinga, ciri utama dari *corporate university* adalah keselarasan dengan strategi organisasi induk. *Corporate university* dikatakan *corporate* karena keselarasannya dengan strategi, seberapa kuat keselarasan antara program dalam

corporate university dengan strategi organisasi. Selain itu, kedua penulis ini menyatakan bahwa terdapat tiga tahapan dalam *corpu*, yakni: taktikal, operasional, dan stratejik. Tiga tahapan ini sebagai tiga tahap pembangunan *corpu* bukan bentuk-bentuk yang berbeda dari *corpu* (Allen, 2002).

Corporate University yang selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan mengacu pada tiga strategi generik *corporate university* yaitu *School*, *College*, dan *Academy*. Strategi Sekolah bertujuan untuk mengoptimalkan strategi melalui pembelajaran perusahaan, *College* berfokus pada implementasi strategi, dan Akademi mendorong pembaruan strategis (Rademakers, 2014).

Karakteristik *corporate university* menurut (Allen, 2002) mencakup beberapa hal:

- 1) *Corporate University* merupakan entitas Pendidikan karena pendidikan merupakan fungsi utama dari universitas, *corporate* atau tradisional; definisi ini dengan jelas menegaskan bahwa *corpu* adalah stratejik, yang merupakan alat strategis yang didesain untuk membantu organisasi induknya dalam mencapai misinya
- 2) Hubungan yang jelas dengan misi organisasi menjadi sesuatu yang sangat penting. Karakteristik utama dari *corpu* adalah untuk mencapai tujuan dari induk organisasi
- 3) Istilah organisasi disini mengacu pada induk organisasi bukan perusahaan, tidak harus hubungan dengan bisnis atau kegiatan yang menghasilkan uang dan bisa terdapat di organisasi manapun bahkan universitas sekalipun dimungkinkan memiliki *corporate university*
- 4) *Corporate university* juga menyelenggarakan kegiatan, dari pembelajaran kelas, hingga pembelajaran jarak jauh, pengembangan eksekutif, perencanaan suksesi hingga manajemen pengetahuan

- 5) Meskipun individu menjadi fokus utama *corpu*, namun organisasi juga ikut belajar dalam prosesnya sebagai *corpu*, dan organisasi secara keseluruhan adalah pihak yang memperoleh manfaat utama dari aktivitas ini
- 6) Istilah kata pembelajaran, pengetahuan, dan kearifan dapat didefinisikan sebagai: pembelajaran diartikan sebagai perubahan, kata pengetahuan merujuk pada fakta, prosedur, dan keterampilan-keterampilan yang diperoleh oleh individu maupun organisasi, dan kata terakhir yang paling tinggi maknanya adalah kearifan, yaitu kemampuan untuk menerapkan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi
- 7) Syarat utama yang harus dipenuhi bagi suatu organisasi yang akan mendirikan *corpu* adalah ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas baik dalam jumlah yang besar, karena tujuan *corpu* adalah untuk menumbuhkan pembelajaran, pengetahuan, dan kearifan. Organisasi yang mampu membentuk *corpu* adalah organisasi yang mempunyai banyak sumber daya manusia yang baik dan bukan yang mempunyai teknologi terbaik
- 8) Kemudian, ukuran organisasi bukanlah penentuan suatu organisasi dikatakan layak menjadi *corpu* atau tidak. Meskipun kecil organisasinya sepanjang dapat memenuhi syarat, mempunyai sumber daya manusia yang baik dan mampu menyelenggarakan pembelajaran, pengetahuan, dan kearifan serta terkait langsung aktivitasnya dengan upaya pencapaian tujuan organisasi maka organisasi tersebut dapat disebut *corpu*

Fenomena munculnya *corporate university* baik pada sektor publik maupun swasta ialah biasanya setiap unit kerja mengajukan permohonan pengembangan kompetensi kepada unit pengelola

pengembangan kompetensi untuk memberikan pelatihan kepada para pegawai sesuai dengan permohonan unit pengirim. Namun seringkali pegawai tidak paham bagaimana pelatihan yang mereka lakukan berdampak dan berhubungan langsung dengan organisasi (Abel, 2008).

Peranan Departemen Pelatihan dalam organisasi lebih kepada pusat pelatihan yang bertujuan memberikan pembelajaran dan memenuhi kebutuhan pembelajaran serta pelatihan kapan dan di manapun dibutuhkan. Saat ini nama dan fungsi dari departemen pelatihan telah berubah menjadi pusat pelatihan dan kinerja bahkan berubah menjadi *corporate university* (Abel, 2008).

Transformasi departemen pelatihan menjadi corpu lebih dari sekedar perubahan nama dan ketentuan. Corpu memainkan peranan yang lebih pro aktif dan strategik sebagai inisiator pembelajaran yang terhubung dengan tujuan organisasi, tidak sekedar melaksanakan pekerjaan pelatihan. Kurikulum yang disusun juga menghubungkan antara inisiasi pembelajaran dengan rekam jejak karir pegawai (Abel, 2008).

Adapun secara garis besar *Corporate university* mentransformasikan pendekatan pembelajaran pada *training center* ke pendekatan pembelajaran strategis. Perbandingan kedua pendekatan tersebut dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan Pendekatan Pembelajaran Tradisional dan Strategis

Pendekatan Tradisional	Pendekatan Strategis
Reaktif	Proaktif
Taktis	Strategis
Pengembangan Individu	Kompetensi organisasi

Orientasi pada tujuan pelatihan	Mencari solusi bagi organisasi
Tanggung jawab sendiri	Kemitraan dengan pengguna
Terpisah antar pengguna	Terintegrasi
Kesempatan Pendidikan terbatas	Kesempatan Pendidikan luas
kebutuhan tertentu	Kebutuhan menyeluruh
Tidak ada evaluasi	Evaluasi sebagai <i>feedback</i> utama
Biaya tinggi	Prioritas/Efisiensi
Pelatihan sebagai produk	Prioritas adalah proses
Berdiri sendiri	Bersinergi

Sumber: kemenkeu *corporate university* (2016)

Dari tabel diatas perbedaan mendasar dari *training center* dengan *corporate university* adalah pada fokus pembelajaran. *Training center* hanya berfokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi individu, sedangkan *corporate university* berfokus pada isu strategis dari organisasi. Sesuai dengan fokusnya, *corporate university* memiliki produk pembelajaran yang lebih bervariasi yang diarahkan untuk memberikan dampak bagi visi, misi, dan sasaran kinerja organisasi. Beberapa produk yang bisa dikembangkan oleh *corporate university* di antaranya adalah *class learning*, *e-learning*, *blended learning*, *coaching/mentoring*, *culture change*, *Knowledge Management System (KMS)*, *on the job training*, *knowledge sharing*, *knowledge management working group*, *community of practis* (Dian, 2021).

A. Smith mengatakan konsep *corporate university* pertama kali dikembangkan di Eropa dan menjadi aspek penting sebagai pusat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Ayuningtyas, 2015). Selain itu El Tannir juga mengatakan bahwa *Corporate university* telah diperkenalkan untuk pertama kalinya oleh Jack Welch,

Kepala Eksekutif *General Electric (GE)* pada tahun 1950 (Firdaus, 2017).

Jack Welch mengubah pusat pelatihan GE dari pusat pelatihan konvensional ke pusat pembelajaran strategis. Dari entitas yang hanya memasok pegawai berkeahlian ke organisasi pembelajar yang mendukung tujuan strategis organisasi induknya. *Corporate University* generasi awal juga termasuk nama-nama seperti Universitas *Disney*, Universitas *Hamburger McDonald's*, Universitas *Motorola*, Universitas *Oracle*, dan Universitas *Toyota*.

Pada awal penerapannya, fungsi *Corporate University* tidak terlihat terlalu berbeda dari departemen pelatihan, untuk memenuhi kebutuhan akan pekerja dengan keterampilan tinggi (El- Tannir, 2002). Seiring berjalannya waktu Andresen dan Irner menyatakan bahwa peran baru *Corporate University* muncul. Peran tersebut melibatkan pendekatan yang digerakkan oleh inisiatif, katalis perubahan manajemen, agen pengembangan kepemimpinan, instrumen pengembangan bisnis, alat manajemen hubungan pelanggan atau (El-Tannir, 2002).

c. Model Implementasi

Oktasari (2015) menyatakan bahwa kata “implementasi” berasal dari kata kerja bahasa Inggris “*to implement*”. Penyediaan sarana untuk melaksanakan suatu tindakan yang mempengaruhi atau mempunyai akibat terhadap sesuatu disebut dengan pelaksanaan. Peraturan pemerintah, putusan pengadilan, undang-undang, dan kebijakan yang ditetapkan oleh lembaga pemerintah dalam urusan kenegaraan merupakan contoh tindakan yang mempunyai pengaruh atau akibat.

Teori Jones (Mulyadi, 2015) mendefinisikan implementasi sebagai “*Those Activities directed toward putting a program into effect*” (proses

mewujudkan suatu program untuk menunjukkan hasil), sedangkan Horn dan Meter mendefinisikannya sebagai “Tindakan yang dilakukan oleh individu publik dan swasta (atau kelompok) yang merupakan pencapaian atau tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan sebelumnya” (tindakan pemerintah). Oleh karena itu, setelah ditetapkan suatu kebijakan, maka suatu kegiatan disebut implementasi. Suatu kebijakan dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuannya melalui implementasi.

Tindakan yang diambil untuk melaksanakan tujuan yang ditentukan dalam suatu keputusan disebut dengan implementasi, menurut Mulyadi (2015). Kegiatan ini bertujuan untuk mengimplementasikan keputusan-keputusan tersebut ke dalam pola operasional dan upaya untuk mencapai penyesuaian yang telah dipilih sebelumnya, tidak peduli seberapa kecil atau besarnya. Pada hakikatnya implementasi adalah upaya untuk menentukan tindakan yang tepat setelah pelaksanaan program. Secara praktis, implementasi adalah tindakan melaksanakan pilihan-pilihan mendasar. Terdapat berbagai langkah yang dilakukan dalam prosedur ini, antara lain:

- (1) Tahapan pengesahan aturan hukum.
- (2) Pelaksanaan keputusan oleh lembaga pelaksana.
- (3) Kesiadaan audiens yang dituju untuk melaksanakan keputusan.
- (4) Dampak sebenarnya dari keputusan tersebut, baik dikehendaki atau tidak
- (5) Dampak dari keputusan tersebut sesuai dengan apa yang telah diantisipasi oleh lembaga pelaksana.
- (6) Upaya perbaikan atas kebijakan atau peraturan perundangan

Enam elemen berikut membentuk model van Meter dan van Horn menurut Hamdi (2014).

- (1) Suatu situasi yang mendorong pegawai pemerintah untuk bekerja sama dan menerima hasil kerja mereka.
- (2) Sumber daya dan tuntutan yang memberikan stimulan lingkungan bagi pembuat kebijakan.
- (3) Proses konversi yang mengubah sumber daya dan tuntutan menjadi kebijakan publik, lengkap dengan lembaga dan proses formal pemerintah.
- (4) Kebijakan yang berfungsi sebagai pernyataan resmi dari perwakilan pemerintah, tujuan, atau maksud.
- (5) Pemberian aktual kinerja kebijakan kepada klien.
- (6) Umpan balik kebijakan dan kinerja terhadap lingkungan yang diteruskan kembali ke proses konversi untuk kebutuhan sumber daya di masa depan.

Berdasarkan perbedaan pandangan di atas, implementasi diartikan sebagai proses dimana suatu organisasi atau lembaga akan melaksanakan kebijakan dan program, khususnya yang berkaitan dengan lembaga negara, dan juga melibatkan infrastruktur dan fasilitas yang diperlukan untuk mendukung program tersebut.

Pada praktiknya, (Sulistyo, 2019) mengatakan ada tiga pendekatan dalam corpu terkait koordinasi corpu dengan organisasi induknya, yaitu:

- (1) Pendekatan Top Down : Pimpinan Eksekutif

Corporate university yang dikendalikan dari ruang pimpinan eksekutif merupakan corpu yang sangat top down. Corpu dalam hal ini langsung melapor kepada *Chief Learning Officer* (CLO). CLO berkedudukan dalam dewan eksekutif organisasi dan memainkan peranan dalam membuat arah kebijakan pembelajaran dalam corpu dan

mengintegrasikannya dengan strategi organisasi. Model kelembagaan corpu seperti ini mempunyai respon tercepat dari pengambilan keputusan organisasi karena pimpinan eksekutif terlibat aktif dalam corpu.

(2) Pendekatan Lateral: Unit Sumber Daya Manusia

Corpu pada pendekatan ini dilakukan oleh unit pengelola sumber daya manusia. Kelemahan dari pengelolaan corpu pada skala ini adalah bagian pengelola sumber daya manusia ini memerlukan dukungan pimpinan eksekutif untuk dapat menjalankan program dan kegiatan dalam corpu yang dijalankannya. Seringkali dukungan pimpinan eksekutif lama merespon karena ada masalah komunikasi organisasi. Dukungan unit lini justru menjadi hal yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan corpu yang dilakukan oleh corpu yang dikelola oleh unit pengelola SDM ini adalah rekam jejak yang baik dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai sebelumnya. Pendekatan ini tidak cocok untuk organisasi besar di mana corpu yang dikelola oleh unit pengelola SDM beroperasi seperti anak perusahaan.

(3) Pendekatan Bottom Up: Unit Bisnis Lini

Corpu bisa juga timbul dalam skala lini bisnis unit. Pimpinan dalam kegiatan corpu pada skala ini adalah pimpinan unit kerja. Hal ini terjadi secara utuh belum menganggap kebutuhan pengembangan sumber daya merupakan hal yang penting dan sering kali pengembangan kompetensi yang dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan unit lini. Sehingga pimpinan bisnis unit lini membentuk corpu pada level ini dalam rangka untuk penguatan kapasitas unitnya. Namun corpu pada skala ini perlu usaha yang lebih untuk melibatkan pimpinan dalam kegiatan corpu agar mendapat dukungan pimpinan. Dukungan pimpinan menjadi salah satu kendala, namun demikian, kelincahan

program pengembangan kompetensi dan kesesuaian kebutuhan menjadi lebih tepat karena diajukan oleh lini bisnis itu sendiri. Jenis *corpu* ini lebih cocok dilakukan oleh organisasi yang rentang kendalanya luas, dan unit organisasi memiliki otonomi dan kontrol terhadap perkembangan bisnis unitnya.

Selain ketiga model bentuk kelembagaan *corpu* berdasarkan koordinasi tersebut, model kelembagaan *corpu* juga menyangkut struktur isi dari *corpu* itu sendiri. Struktur isi dari *corpu* adalah mengenai bagaimana isi dan fungsi dari *corpu* dikelola, yang menjadi justifikasi tentang keberadaan *corpu* dan kelembagaan pengelola *corpu* (Sulistyo, 2019).

B. Konsep Kunci

Konsep kunci dalam penelitian ini merujuk pada Model Implementasi pengembangan kompetensi saat ini yang diatur dalam Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*). Ketentuan pasal 203 ayat (4a) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, bahwa Pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*).

Ruang lingkup ini, meliputi:

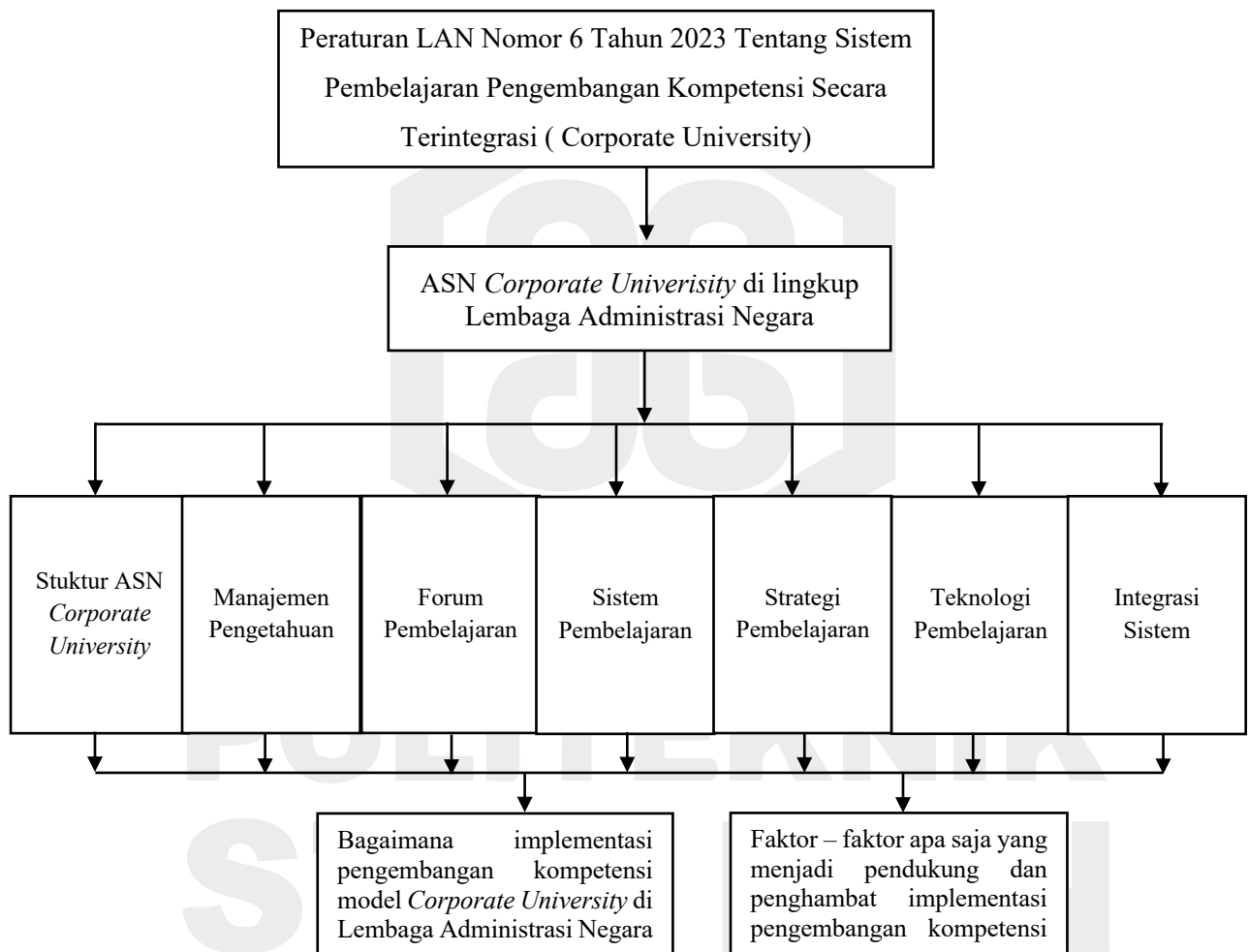
- 1) Struktur ASN *Corporate University*
- 2) Manajemen Pengetahuan
- 3) Forum Pembelajaran
- 4) Sistem pembelajaran
- 5) Strategi pembelajaran
- 6) Teknologi pembelajaran
- 7) Integrasi sistem

Dengan begitu, konsep kunci yang penulis jadikan bahan acuan adalah Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) karena lebih komprehensif dengan topik yang akan dibahas yaitu Implementasi Pengembangan Kompetensi model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir
Sumber : Diolah oleh penulis (2024)

D. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
1.	Rillia Aisyah Haris (2017)	Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep	Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut ditinjau dari model implementasi kebijakan Edward III meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi	a. Lokus penelitian b. Rumusan masalah penelitian c. Teori dengan model implementasi kebijakan (Edward III)
2.	Nike Mutiara Fauziah dan Andri Wahyu Prasetyo (2019)	ASN <i>Corporate University</i> : Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif	Pada hakekatnya belum ada konsep atau model yang paten mengenai <i>Corporate University</i> pada organisasi sektor publik. Hal tersebut dikarenakan adanya karakteristik dan <i>core bussines</i> yang berbeda-beda pada setiap	Penelitian fokus kepada mendeskripsi alternatif model pengembangan <i>Corporate University</i>

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
			kementerian atau lembaga pemerintah.	
3.	Paramesti Novira Arimurti, Septiana Wulan Hapsari, Erika Oktavianingtias, Betasari Zakiyah Nike Mutiara Fauziah (2020)	<i>Corporate University</i> Sebagai Pengembangan Diklat Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Sdm Berkualitas	Dalam CORPU pembelajaran ini lebih menerapkan prinsip A.R.I.A yaitu A = <i>Applicable</i> yaitu mudah dipelajari, diajarkan, dan diterapkan. R = <i>Relevant</i> yaitu sesuai kebutuhan, tepat sasaran dan kekinian. I = <i>Impactfull</i> yaitu yang berdampak pada meningkatkan kinerja organisasi dan yang terakhir A = <i>Acceccible</i> yaitu mudah diakses dimanapun dan kapanpun.	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi literatur dalam pengumpulan data. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengembangan diklat melalui <i>Corporate University</i> yang diharapkan dapat optimal dan lebih efisien dengan adanya pelatihan sumber daya manusia yang kompeten dalam pelaksanaan tugas di bidangnya.
4.	Victor Tulus Pangapoi	Kajian Penerapan	Tantangan terbesar dalam pengembangan unit pelatihan menjadi CU adalah mental	Desain yang digunakan dalam penelitian ini yakni metode

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
	Sidabutar (2020)	<i>Corporate University</i> Dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara	birokrat yang masih terkotak - kotak dari pimpinan puncak organisasi yang cenderung hanya sekedar menjalankan pekerjaan dan tidak	eksplorasi sebagai upaya dalam mengungkap berbagai faktor yang mempengaruhi aplikasi <i>Corporate University</i> bagi ASN di Indonesia. Metode penelitian ini pendekatan deskriptif
5.	Agus Suharsono (2022)	Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng <i>Corporate University</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebaiknya dibuat Peraturan Gubernur tentang Jateng Corpu yang mengatur bahwa karakteristik- nya: <i>relevant, applicable, impactful, dan accesible</i> ; menggunakan pembelajaran model 70 – 20 – 10 ; dikembangkan menggunakan model ADDIE ; dan dibangun <i>knowledge management</i> .	a. Meneliti bagaimana Jateng Corpu untuk mewujudkan peningkatan dan pengembangan kompetensi ASN dalam mencapai tujuan institusi dengan patok banding Kemenkeu Corpu b. Teori dengan model ADDIE

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
6.	R. Mulyono Rahadi Prabowo (2022)	Strategi Implementasi BMKG <i>Corporate University</i> Berdasarkan Tingkat Kesiapan Komponen Corpu	Hasil penelitian berdasarkan pengolahan data wawancara dan kuesioner menunjukkan terdapat 4 (empat) elemen BMKG CorpU yang memerlukan prioritas penguatan, secara umum indeks tingkat kesiapan implementasi BMKG CorpU berada level menengah 6.7-6.9 hingga tinggi berkisar pada nilai indeks 7.1-7.4. Merujuk pada hasil analisis tingkat kesiapan, maka strategi yang tepat untuk implementasi BMKG CorpU yaitu unit pengelola BMKG CorpU harus menjalankan proses bisnis BMKG CorpU dengan mekanisme koordinasi dua arah (<i>Top down dan Bottom up</i>) sebagaimana yang tertuang	Metode yang digunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (mix method). Hasil penelitian berdasarkan pengolahan data wawancara dan kuesioner dari 164 responden menunjukkan bahwa secara profil responden memiliki kapasitas secara signifikan dalam menjawab kuesioner.

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
			dalam Perka BMKG nomor 7 tahun 2021.	
7.	Sri Wahyuni (2022)	Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat	Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Provinsi Nusa Barat selain memerlukan peningkatan faktor-faktor implementasi kebijakan dan juga membutuhkan komitmen yang kuat, supervise, koordinasi serta kolaborasi yang solid dari para pihak secara proporsional dalam mewujudkan BPSDMD sebagai lembaga pelatihan satu pintu.	a. Penelitian dengan metode kualitatif b. Meneliti kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia Provinsi NTB c. Teori dengan model implementasi kebijakan (Edward III)
8.	Wuryani (2022)	Strategi Pengembangan <i>Corporate University</i> Di Lingkungan Pemerintah Daerah (Studi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY menghadapi tantangan yang cukup berat untuk merubah dirinya menjadi <i>Corporate University</i> Pemerintah Daerah DIY,	Studi kasus pada Badan Diklat Diy

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
		Kasus: Badan Diklat Diy)	karena kondisi ketiga variabel, yaitu kebijakan, sumber daya manusia, dan infrastruktur tidak ada satupun yang dianggap mendukung oleh para informan.	
9.	Asih Setiawati, Muhammad Iqbal Fadillah (2023)	Model Pengembangan <i>Corporate University</i> Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah	Penelitian ini menunjukkan model <i>Corpu</i> lembaga pelatihan berdasarkan contoh penyelenggaraan <i>Corpu</i> di Indonesia (BRI, Kementerian ATR/BPN, dan Kementerian Keuangan) maupun di luar negeri (Italia, China, Ukraina, dan Amerika Serikat) dalam mengembangkan kompetensi para pegawainya. Terdapat variasi dalam metodologi pembelajaran mulai dari penekanan klasikal tradisional, klasikal digital, hingga penugasan di tempat kerja langsung. Variasi juga dapat	a. Tujuan penelitian ini menyelidiki pengembangan kompetensi <i>Corporate University</i> yang cocok untuk Lembaga pemerintah di Indonesia menggunakan studi kasus dari dalam dan luar negeri b. Dalam penelitian ini, studi kasus dari tiga <i>Corpu</i> lokal dan <i>Corpu</i> dari Italia, Cina,

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
			dilihat pada orientasi dan target yang ingin dicapai. Kesamaan diantara mereka terletak pada fokus pada efektivitas, penyelenggaraan analisis kebutuhan pelatihan, dan pemanfaatan manajemen pengetahuan.	Ukraina, dan Amerika Serikat digunakan sebagai landasan percontohan dan perbandingan. c. Model yang dihasilkan mencakup empat tahapan pengembangan mulai dari rencana strategis (Resntra), arsitektur, manajemen, hingga budaya.
10.	Porman Lumban Gaol, Budi Fernando Tumanggor (2023)	<i>The Effectiveness Of The Implementation Of The ASN Corporate University Concept</i>	Kajian strategi kebijakan pendirian Jogja Corporate University (Jogja Corpu) masih jauh dari sempurna sebagai model pembelajaran dengan pendekatan sistem pembelajaran dan sistem organisasi. Selanjutnya akan	a. Metode penelitian menggunakan metode campuran b. Lokus Penelitian

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Temuan	Perbedaan
		<i>Integrated With The Knowledge Management System In The Development Of Apparatus Human Resources</i>	terus disempurnakan melalui berbagai forum diskusi dengan melibatkan seluruh satuan kerja terkait di Pemerintah Kota Yogyakarta maupun instansi eksternal. Untuk itu harus ada: komitmen bersama, keberanian berubah, dan inovasi dalam sistem pengembangan sumber daya ASN.	

Sumber : Diolah oleh penulis (2024)

Berdasarkan hasil analisis dari 10 penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *Corporate University* ini mengarah pada perubahan organisasi yang dimana perubahan ini mengubah kebiasaan dalam belajar (Ewer & Russ-Eft, 2017). Sistem pembelajaran baru ini mampu mengembangkan kompetensi pegawai yang sesuai dengan visi dan misi instansi dan dibarengi dengan pemanfaatan teknologi yang berkembang pesat.

Kebaharuan/novelty dari penelitian ini yaitu metode yang digunakan menggunakan regulasi dari Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*).

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metodelogi penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Dalam Bahasa Inggris penelitian disebut dengan *research*. Terdiri dari dua suku kata yakni, *re* yang berarti melakukan kembali atau pengulangan dan *search* yang berarti melihat, mengamati atau mencari, sehingga *research* dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan pemahaman baru yang lebih kompleks, lebih detail, dan lebih komprehensif dari suatu hal yang diteliti.

Menurut Denzin & Lincoln (1994) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang mengkaji serta memahami suatu peristiwa dan permasalahan sosial secara holistik (Juliansyah, 2011). Penelitian kualitatif merupakan sebuah riset deskriptif yang memiliki tendensi dalam hal analisis dengan metode induktif (Juliansyah, 2011).

Adapun pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam metode kualitatif adalah pendekatan deskriptif yang artinya data yang dikumpulkan merupakan hasil dari wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, memo, dan bukan berupa angka-angka. Oleh sebab itu, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif karena di dalam penelitian ini peneliti mencoba mengamati dan menganalisis kenyataan yang ada di lapangan mengenai implementasi kebijakan pengembangan kompetensi di Lembaga Administrasi Negara Corporate University. Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai alat peneliti utama (*key instrument*) yang nantinya

akan melakukan proses observasi, wawancara, dan pengumpulan data secara aktif tentang permasalahan/objek yang akan diteliti.

B. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observasi*, wawancara mendalam (*in depth interview*), dan dokumentasi (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini, data yang dikumpulkan terdiri atas:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil secara langsung dari objek penelitian. Data primer adalah data-data yang dikumpulkan berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan pihak terkait yakni Pemimpin di Biro Kepegawaian dan Humas, Lembaga Administrasi Negara. Pada penelitian ini terdapat 2 (dua) data primer yang digunakan, yakni:

a. Wawancara

Wawancara merupakan proses mendapatkan informasi dari informan dengan cara bertanya atau dengan percakapan langsung. Menurut Putri (2020) wawancara merupakan bentuk komunikasi antara seseorang yang mendapatkan informasi, dari seseorang yang mengajukan pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh 2 (dua) pihak yakni pewawancara (peneliti) dan orang yang diwawancarai (informan) dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Dalam Teknik wawancara, hubungan langsung antara peneliti dengan orang yang diteliti dapat terjadi, maka data yang diperoleh berupa informasi sedangkan pelakunya disebut informan (Ratna, 2010). Tujuan dari Teknik wawancara adalah untuk mengetahui dan memperoleh data secara

langsung dari subjek dan informan penelitian berupa informasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian (Anisyah,2022). Sehingga teknik wawancara akan berguna bagi peneliti dalam proses memperoleh data primer, dan untuk menjadi alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi yang diperoleh.

Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam proses penelitian adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam merupakan proses dalam memperoleh informasi atau keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab atau berinteraksi langsung secara bertatap muka antara pewawancara (peneliti) dengan informan (narasumber), dimana nantinya akan mendapatkan pemahaman mendalam mengenai sikap, pendapat, serta perilaku (Murdiyanto,2020). Dalam proses wawancara, peneliti memiliki kriteria-kriteria tertentu yang harus dimiliki oleh para narasumber.

Pada penelitian ini wawancara dilakukan kepada narasumber selaku informan kunci (*key informant*) dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti sehingga diperoleh secara langsung dan terperinci.

1. Teknik Penentuan Informan

Dalam melakukan identifikasi subjek, untuk mendapatkan data hasil penelitian yang sesuai dan valid, maka penelitian yang telah dilaksanakan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dengan lebih memusatkan penelitian ini menggunakan subjek yang berjumlah 5 orang dengan keterkaitan latar belakang dengan penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan pada Maret – April 2024. Pada Maret 2024, dilakukan pra wawancara yang berkaitan untuk

fokus penelitian dan untuk wawancara dilakukan di unit kerja masing – masing. Para subjek yang telah ditentukan mempunyai identitas dengan inisial dan berikut merupakan data table jadwal wawancara yang dilakukan oleh peneliti:

Tabel 3. 1 Data Informan dan Jadwal Wawancara

No.	Nama	Tanggal Wawancara	Waktu
1.	Informan 1	Jumat, 20 April 2024	13.30 – 14.00 WIB
2.	Informan 2	Jumat, 22 Maret 2024	09.00 – 09.45 WIB
3.	Informan 3	Jumat, 22 Maret 2024	12.30 – 13.00 WIB
4.	Informan 4	Jumat, 22 Maret 2024	13.05 – 13.15 WIB
5.	Informan 5	Jumat, 22 Maret 2024	13.20 – 13.40 WIB

Sumber: Data diolah penulis, 2024

Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan maksud untuk memperjelas dan memperkuat data yang didapatkan di lapangan. Keseluruhan informan tersebut dipilih dengan memilih 1

pegawai unit kerja dan peneliti telah menentukan sesuai dengan keterkaitan mereka dengan penelitian ini.

Berikut ini peneliti mendeskripsikan nama inisial beserta identitas seluruh informan yang di wawancara:

1. Informan 1

Peneliti memilih Informan 1, karena informan tersebut adalah salah satu kepala yang memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia serta aspek umum di lingkungan LAN. Dengan jabatannya yang strategis, beliau dapat memberikan informasi penting terkait kebijakan, program, dan strategi LAN dalam mengelola SDM aparatur secara menyeluruh serta ikut menyelenggarakan dan memantau dalam implementasi pengembangan dengan model *Corporate University*.

2. Informan 2

Peneliti memilih Informan 2, karena informan tersebut memiliki tanggung jawab dalam menganalisis, memantau, dan mengevaluasi kebijakan terkait sumber daya manusia aparatur negara. Dengan pengalamannya di bidang ini, Informan 2 dapat memberikan pandangan yang mendalam mengenai pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN).

3. Informan 3

Peneliti memilih Informan 3, karena informan tersebut memiliki peran penting dalam menelaah dan mengkaji berbagai kebijakan yang berkaitan dengan aparatur negara. Dengan latar belakang tersebut, informan 3 dapat memberikan masukan yang

berharga terkait penyusunan, implementasi, dan evaluasi kebijakan aparatur di LAN.

4. Informan 4

Peneliti memilih Informan 4, karena informan memiliki peran yang luas dalam bidang analisis dan pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Kontribusinya menjadi sangat penting dalam memahami tantangan dan peluang dalam pengembangan SDM aparatur di LAN, serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme aparatur.

5. Informan 5

Peneliti memilih Informan 5, karena informan memiliki peran strategis dalam mengidentifikasi kebutuhan dan merancang program pengembangan kompetensi bagi aparatur di LAN. Dengan keahliannya, Informan 5 dapat memberikan wawasan yang berharga terkait upaya-upaya yang dilakukan LAN dalam meningkatkan kapasitas dan keterampilan aparatur. Dengan melibatkan informan dari berbagai latar belakang dan peran yang berbeda di LAN, diharapkan penelitian ini dapat memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

b. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari Teknik pengumpulan data observasi dan wawancara sehingga dokumentasi dianggap sebagai suatu data sekunder (Putri,2020). Menurut Gottschalk dalam (Murdiyanto,2020) menyatakan bahwa dokumentasi dalam arti luas merupakan proses

pembuktian yang didasari atas jenis sumber apapun, baik itu bersifat tulisan, lisan, maupun gambaran. Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan informasi dari berbagai dokumen yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Data-data dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk dokumen yang harus menjadi perhatian bagi peneliti untuk dipahami dan diamati (Bowen, 2009).

Dokumentasi dalam penelitian dapat digunakan sebagai pendukung kredibilitas data yang dikumpulkan dari observasi dan wawancara yang telah dilakukan sebelumnya. Dokumentasi yang penulis kumpulkan, yakni: Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Dokumen internal terkait dengan Kebijakan *Corporate University* pada Lembaga Administrasi Negara.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumber datanya. Data sekunder dapat diambil dari dokumen-dokumen seperti laporan, buku terkait kebijakan pengembangan kompetensi atau karya tulis lain yang serupa dan lain sebagainya yang dapat digunakan untuk menguatkan tinjauan teori. Data sekunder tersebut, meliputi: Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Dokumen internal terkait dengan Kebijakan *Corporate University* pada Lembaga Administrasi Negara.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2013). Peneliti memiliki peran yang besar dalam memegang kendali proses penelitian dan menentukan data yang di dapatkan (Murdiyanto, 2020). Kedudukan peneliti dalam

penelitian ini memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, pengumpulan data, penafsiran data dan diakhiri sebagai pelapor hasil penelitiannya (Wahyuni, 2022). Dalam penelitian ini, peneliti memiliki pedoman wawancara, pedoman observasi maupun format dokumentasi yang dapat digunakan sebagai instrument pendukung, sedangkan peneliti sendiri sebagai kunci utama.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrument penelitian berupa pedoman wawancara, alat rekam, alat tulis serta dokumen literatur baik teori maupun kebijakan atau peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi dengan menggunakan pendekatan *Corporate University*.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Pengolahan data dapat di dapatkan dengan mekanisme seperti mengumpulkan data-data yang telah dihimpun melalui proses observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah data-data tersebut dikumpulkan maka akan di analisis secara bersama-sama. Menurut (Sugiyono, 2013) lebih jelasnya mengatakan juga bahwa analisis data merupakan proses secara sistematis yang di dapatkan dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya sehingga akan mudah dipahami dan nantinya temuan tersebut akan dapat diinformasikan kepada orang lain.

Berdasarkan teori Miles & Huberman dalam (Murdiyanto, 2020) mengungkapkan bahwa aktivitas analisis data selama penelitian kualitatif akan dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus, dan kegiatan dalam analisis datanya terdiri dari reduksi data, *display* data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan perlu dicatat secara teliti dan rinci, karena semakin lama peneliti ke lapangan, maka akan semakin banyak juga data yang akan di dapat. Oleh karena itu perlu untuk melakukan analisis data melalui reduksi data. Reduksi data adalah proses meringkas dan memilih sesuatu yang pokok atau penting dari sekian banyak data yang diperoleh, seperti mengelompokkan data ke dalam beberapa kelompok data (Sugiyono, 2013).

Dalam penelitian ini, penulis mengelompokkan

Dalam penelitian ini, penulis mengelompokkan atau menggabungkan berbagai informasi yang valid melalui regulasi Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) meliputi, Struktur ASN *Corporate University*, Manajemen Pengetahuan, Forum Pembelajaran, Sistem pembelajaran, Strategi pembelajaran, Teknologi pembelajaran , dan Integrasi sistem di Lembaga Administrasi Negara.

2. Penyajian data

Tahap penyajian data merupakan tahap lanjutan setelah reduksi data. Penyajian data yang dimaksud adalah berupa data yang disajikan dalam bentuk uraian singkat seperti table, grafik, bagan, matriks, dan lain-lain (Putri, 2020). Data atau informasi yang sudah tersusun dalam bentuk-bentuk tersebut akan digabungkan agar mudah dipahami, sehingga memudahkan untuk melihat apa yang sedang terjadi dan apakah perlu melakukan analisis Kembali atau tidak. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyajikan seluruh informasi yang di dapatkan pada saat di lapangan dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang relevan. Untuk kemudian dianalisis sehingga di

dapatkan deskripsi hasil implementasi pengembangan kompetensi model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara.

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dari teknis analisis data yaitu penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang telah di dukung oleh bukti-bukti yang valid maka akan menjadi kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan. Menurut Sugiyono dalam (Putri, 2020) kesimpulan merupakan sebuah temuan baru yang belum pernah ada yakni dapat berupa deskripsi ataupun gambaran suatu objek yang sebelumnya masih samar dan kemudian di teliti menjadi jelas dan dapat dipertanggung jawabkan. Pada tahap ini, kesimpulan yang disampaikan penulis terkait implementasi pengembangan kompetensi model *Corporate University* di Lembaga administrasi negara berdasarkan kepada regulasi dari peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*).

E. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menggunakan uji kredibilitas, dalam penelitian kualitatif sendiri jika tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sebenarnya terjadi pada objek yang diteliti, maka temuan atau data dapat dikatakan valid (Dhita, 2022). Lebih lanjut (Dhita, 2022) juga menjelaskan macam-macam cara kredibilitas data dalam penelitian kualitatif, yaitu perpanjangan pengamatan, diskusi dengan teman, peningkatan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif dan *member check*. Dari keenam cara kredibilitas tersebut, peneliti menggunakan cara triangulasi.

Triangulasi menurut (Sugiyono, 2013) diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber melalui berbagai cara dan waktu. Triangulasi dapat dilakukan dalam empat macam cara, yakni triangulasi data, triangulasi peneliti, triangulasi teori, dan triangulasi metedologi (Hales, 2010). Dengan demikian dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi data. Triangulasi data merupakan pengambilan data dengan cara mengecek data yang telah didapatkan melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2013).

Selain itu (Rosyada, 2020) mengungkapkan hal yang sama bahwa triangulasi data adalah Teknik pengambilan data dari orang tertentu, dan tempat tertentu, dari beberapa sumber data. Dalam penelitian ini, Teknik triangulasi dilakukan dengan membandingkan dan mengecek hasil observasi, hasil wawancara, didapatkan dari lembar wawancara, dan hasil dokumentasi didapatkan dari catatan tertulis maupun dokumen-dokumen yang diperkuat dengan foto-foto pada saat penelitian.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Sejarah Lembaga Administrasi Negara



Gambar 4. 1 Logo LAN

Sumber: lan.go.id

Lembaga Administrasi Negara (LAN) merupakan sebuah lembaga pemerintah non-departemen yang memiliki tugas dan fungsi melaksanakan pembinaan administrasi negara untuk menghasilkan Aparatur Negara yang profesional dan berkualitas. LAN didirikan pada tanggal 23 September 1957 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957. Pada awalnya, LAN berkedudukan di Malang dengan nama Kursus Dinas Tinggi Pemerintahan (KDTP). Pada tahun 1963, LAN dipindahkan ke Jakarta dan namanya diubah menjadi Pendidikan Administrasi Negara (PAN).

Melalui Keputusan Presiden Nomor 179 Tahun 1963, PAN ditetapkan sebagai Lembaga Pendidikan dan Latihan dalam bidang administrasi pemerintahan. Pada tahun 1972, PAN berganti nama menjadi Lembaga Administrasi Negara (LAN) berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 13 Tahun 1972. Selanjutnya, dengan dikeluarkannya Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1982, LAN ditetapkan sebagai lembaga

pemerintah non-departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden.

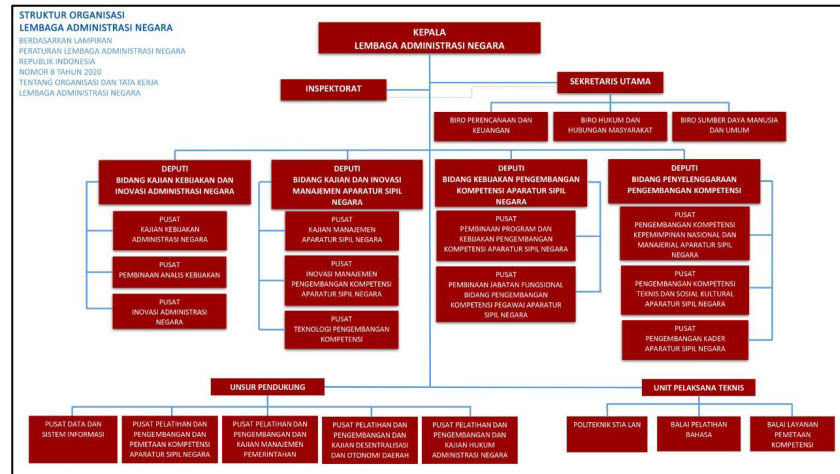
Seiring dengan perkembangan zaman, LAN terus melakukan pembenahan dan penyesuaian untuk dapat memberikan kontribusi terbaik dalam pembinaan administrasi negara. Saat ini, LAN memiliki tugas dan fungsi untuk merumuskan kebijakan, melaksanakan pembinaan, dan memberikan layanan di bidang administrasi negara, serta melakukan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, LAN telah mengalami beberapa kali perubahan struktur organisasi dan nomenklatur. Pada tahun 2000, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001, LAN mengalami restrukturisasi dengan dibentuknya Deputy Bidang Diklat Administrasi Negara, Deputy Bidang Pengkajian dan Informasi Administrasi Negara, dan Deputy Bidang Dukungan Administrasi. Kemudian, pada tahun 2008, LAN kembali mengalami perubahan struktur organisasi melalui Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2008.

Untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme aparatur negara, LAN melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan, antara lain Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis. Selain itu, LAN juga melakukan kajian dan penelitian di bidang administrasi negara, serta memberikan layanan informasi dan dokumentasi administrasi negara.

Dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), LAN terus berupaya untuk mengembangkan kapasitas dan kompetensi aparatur negara melalui berbagai program dan kegiatan pembinaan administrasi negara. LAN juga senantiasa melakukan kerja sama dan koordinasi dengan instansi pemerintah lainnya, serta lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, baik di dalam maupun luar negeri.

2. Profil Lembaga Administrasi Negara



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi LAN

Sumber: lan.go.id

Lembaga Administrasi Negara (LAN) merupakan lembaga pemerintah non-departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden Republik Indonesia. LAN memiliki tugas dan fungsi melaksanakan pembinaan administrasi negara untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang profesional dan berkualitas.

LAN dipimpin oleh seorang Kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, LAN memiliki kewenangan untuk merumuskan kebijakan, melaksanakan pembinaan, dan memberikan layanan di bidang administrasi negara. LAN juga melakukan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Secara struktural, LAN terdiri dari beberapa deputi, yaitu Deputi Bidang Diklat Administrasi Negara, Deputi Bidang Pengkajian dan Informasi Administrasi Negara, dan Deputi Bidang Dukungan Administrasi. Masing-masing deputi memiliki tugas dan fungsi yang

berbeda dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LAN secara keseluruhan.

Salah satu tugas utama LAN adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk aparatur negara, seperti Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis. LAN juga melakukan kajian dan penelitian di bidang administrasi negara, serta memberikan layanan informasi dan dokumentasi administrasi negara.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja LAN, lembaga ini senantiasa melakukan kerja sama dan koordinasi dengan instansi pemerintah lainnya, serta lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, baik di dalam maupun luar negeri. LAN juga terus melakukan pembenahan dan penyesuaian untuk dapat memberikan kontribusi terbaik dalam pembinaan administrasi negara.

Dalam menjalankan tugasnya, LAN senantiasa berpedoman pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Visi LAN adalah "Menjadi lembaga pengkajian dan pengembangan administrasi negara yang terkemuka di tingkat global". Sedangkan misi LAN meliputi:

- a. Mengembangkan ilmu administrasi negara melalui pengkajian dan penelitian.
- b. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur negara melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Memberikan layanan informasi dan dokumentasi administrasi negara.
- d. Melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga terkait di dalam dan luar negeri.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, LAN memiliki sejumlah program unggulan, antara lain Program Pengembangan Ilmu Administrasi Negara, Program Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur, Program

Layanan Informasi dan Dokumentasi, serta Program Kerja Sama dan Kemitraan.

Selain itu, LAN juga memiliki nilai-nilai utama yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, yaitu profesionalisme, integritas, akuntabilitas, inovasi, dan kemitraan. Nilai-nilai ini diterapkan dalam setiap aspek penyelenggaraan pembinaan administrasi negara oleh LAN.

Dengan berbagai program, kegiatan, dan nilai-nilai yang dimilikinya, LAN berupaya untuk terus berkontribusi dalam menghasilkan aparatur negara yang berkualitas, profesional, dan berintegritas. Hal ini sejalan dengan tujuan utama LAN, yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) bagi kemajuan bangsa dan negara.

3. Data Hasil Penelitian

Setelah menjelaskan hal-hal yang melatarbelakangi penelitian, teori-teori yang telah mendukung penelitian, dan metode penelitian yang digunakan, maka pada bab ini dipaparkan mengenai hasil dari penelitian. Hasil penelitian ditampilkan berdasarkan wawancara mendalam dan dokumentasi. Pembahasan dalam bab ini diperoleh dari mengumpulkan data wawancara dan dokumentasi terhadap informan yang dibutuhkan pada penelitian, serta diskusi yang terfokuskan terhadap masalah yang akan diteliti. Pada bagian ini, hasil penelitian dan pembahasan ini, akan diuraikan hasil penelitian melalui wawancara yang dilakukan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara terkait dengan Implementasi Pengembangan Kompetensi Model *Corporate University* yang mengacu pada regulasi dari peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang sistem pembelajaran terintegrasi yang meliputi: struktur organisasi, manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, sistem pembelajaran, strategi

pembelajaran, teknologi pembelajaran, dan integrasi sistem di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

a) Aspek Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam implementasi *Corporate University* di LAN. Hasil wawancara menunjukkan bahwa LAN telah membentuk struktur organisasi yang mendukung implementasi *Corporate University*. Namun, masih terdapat beberapa tantangan, seperti kurangnya kejelasan peran dan tanggung jawab serta koordinasi antar unit yang perlu ditingkatkan. Berdasarkan hasil wawancara, struktur organisasi model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sudah terbentuk sesuai dengan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023. Hal ini diungkapkan oleh Informan 1 :

"Jadi strukturnya itu terbagi menjadi 2 layer, layer pertama ada dewan pengarah. Dewan pengarah itu disebutnya DPP (Dewan Pengarah Pembelajar) nama lengkapnya ya. Itu anggotanya terdiri dari seluruh pimpinan level JPT Madya yaitu setingkat Deputy, setingkat Sestama, dan Kepala LAN plus Kepala Biro SDM, Kepala Biro Perencanaan dan Inspektur."

Meskipun struktur organisasi sudah terbentuk, masih diperlukan penyempurnaan dan penyesuaian lebih lanjut. Seperti yang dikatakan oleh Informan 2, Beliau menuturkan:

"Kalo sudah terealisasi menurut saya udah, tapi kalo apakah butuh updating terkait dengan PerLAN saya kira perlu. nanti kami harus update lagi termasuk dengan keputusannya, SK nya, dan struktur organisasi di dalamnya siapa-siapa saja termasuk nanti di update lagi nanti siapa yang mengisi untuk CSG nya dan lain-lainnya."

b) Aspek Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan dalam organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keunggulan organisasi. LAN telah mengembangkan sistem

untuk mengelola dan mendistribusikan pengetahuan, namun masih perlu ada peningkatan dalam budaya berbagi pengetahuan dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung manajemen pengetahuan yang lebih efektif. Manajemen pengetahuan di LAN sudah berjalan namun belum optimal. Hal ini dikatakan dengan bukti wawancara Penulis dengan Informan 1, yaitu:

"knowledge management itu pada dasarnya yang menjadi salah satu point utama kenapa adanya corporate university. Karena dengan management pengetahuan akan terkelola segala hal-hal yang diketahui oleh para pegawai yang dilakukan, melakukan sharing knowlegdenya."

Informan 3 menambahkan setiap *cluster knowledge* manajemennya berdiri sendiri-sendiri dan diperlukan pengintegrasian agar menjadi satu kesatuan. Seperti yang Beliau katakan bahwa:

"Itu dari cluster ini sebetulnya sudah ada knowledge manajemennya masing-masing ya di sistem. Yang menjadi catatan tapi dari cluster ini tuh memang berdiri sendiri-sendiri gituloh LMSnya. Yang kita lagi mau coba kerjain proses ini buat integrasiin semua itu jadi satu gitu tapi saat ini sudah ada tapi berdiri masing-masing."

Sejalan dengan informan 3, diperlukan ketetapan aturan *internal* mengenai manajemen pengetahuan sesuai dengan penuturan informan 5 yang menuturkan bahwa:

"Perlu di tetapkan aturan internal mengenai management pengetahuan kemudian ya itu tadi aturan tadi mengatur mulai dari detailnya lah secara teknisnya mulai dari identifikasi asetnya itu definisi, kemudian ya sampai mengatur detail sampai pemantauannya, pengelolaannya, penyebarluasannya itu sih, menurut saya perlu ditetapkan aturan internalnya."

c) Aspek Forum Pembelajaran

Untuk memastikan berjalannya sistem pembelajaran dilaksanakan sebuah forum pembelajaran yang diikuti dewan pengarah

pembelajaran dan tim pelaksana. Berdasarkan hasil wawancara mendalam Penulis dengan informan 2 dikatakan bahwa forum pembelajaran terdiri dari tiga level yakni: “Ada forum pembelajaran level strategis, forum pembelajaran level operasional, dan forum pembelajaran level teknis.”. lebih lanjut Informan 1 menjelaskan:

"Ya, forum pembelajaran level strategis itu artinya mulai dari isu-isu yang dikemasnya itu isu-isu yang betul-betul strategis di organisasi. Kemudian juga dari levelnya, level pembahasnya adalah level-level yang memang katakanlah punya posisi strategis di organisasi seperti di level JPT Madya atau Eselon 1. Nah sementara untuk forum pembelajarannya yang sifatnya operasional itu adalah langsung bagaimana kita bisa mengimplementasikannya gitu ya dan level yang membahasnya pun juga di level para pejabat dan pegawai di level operasional. Meskipun forum pembelajaran sudah berjalan, masih terdapat hambatan terkait koordinasi dan jadwal pimpinan yang sibuk."

Sejalan dengan hambatan koordinasi dan jadwal pimpinan yang sibuk tetapi dalam setahun minimal satu kali ketemu karena untuk membahas isu-isu strategis yang ujung-ujungnya membahas Renstra. Seperti yang disampaikan oleh Informan 2, yakni:

"Kalo waktunya itu tidak ditentukan, tapi biasanya minimal satu tahun sekali itu ketemu. Karena bahasnya kan terkait dengan perubahan isu-isu strategis yang ada di nasional dan apa yang LAN harus adaptasi dari isu tersebut. Kalo saya lihat sih mungkin belum spesifik terstruktur sekali ya setahun sekali ketemu, tapi minimal setahun sekali ketemu karena bahas ujung-ujungnya ke Renstra ya."

Selain itu terdapat hambatan dalam implementasi ini seperti yang disampaikan lebih lanjut oleh Informan 2. Beliau menyampaikan:

"Menurut kami corpu itu memang tidak harus explicit dalam organisasi. Kalo menurut kami baiknya di explicitkan dalam organisasi misalnya dalam bentuk keputusan siapa yang jadi Group Skill di level teknis, di level operasional itu siapa aja, siapa yang menjalankan forum pembelajarannya. Kalo dalam

hal selama ini sudah ada tapi belum secara explicit kalo menurut kami, itu harus di explicitkan dalam organisasi karena kalo tidak di explicitkan kayaknya akan tunjuk-tunjukan itu biasanya gitu. Dari PerLan ini forum ini memang banyak berubah terutama dilevel teknis dan level operasional jadi kami juga harus ngobrol lagi bagaimana nanti harus mendesain setiap tahapan-tahapan sistem pembelajarannya mau seperti apa. Terus kesusahan kami itu yang tadi 20 dan 70. Terutama yang 70 model evaluasinya setelah belajar itu seperti apa. Apakah Ketika sudah belajar baca buku sudah gitu aja atau harus ada dampaknya. Belum ada kata sepakat. Sedangkan kalo 20 mungkin belum banyak unit yang melaporkan namun sebenarnya sudah dijalankan seperti sharing knowledge dan coaching mentoring itu yang kami sedang jalankan. Kalo 10 itu kan jelas ya modelnya ya, diusulkan dari unit atau kami yang mengusulkan atau pegawai itu yang mengikuti pelatihan dan pengembangan. Tapi yang model 70 ini kami belum punya model evaluasinya. Misalkan devi nih magang 3 bulan setelah magang balik ke LAN apa outputnya untuk instansi. Itu masih banyak yang harus didiskusikan.”

d) Aspek Sistem Pembelajaran

Sistem pembelajaran dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang mekanismenya di dalam proses pembelajaran memiliki keterkaitan. Sistem pembelajaran di LAN dilakukan melalui tahapan diagnosis kebutuhan pembelajaran, pengembangan desain pembelajaran, penyelenggaraan dan implementasi pembelajaran, serta evaluasi pembelajaran. Seperti yang dikatakan oleh Informan 2. Beliau menjelaskan:

“Kalo di kami sudah punya namanya assessment kompetensi. Kalo di undang-undang yang lama kompetensinya harus ada manajerial, sosio kultural dan teknis itu teman-teman sudah mendesain kalo assessment manajerial dan sosio kultural itu kami menggunakan assessment kompetensi sedangkan untuk teknis kami gunakan validasi ke rekan kerja dan unit untuk mengasses. Misalnya saya ketika di asses modelnya di Teknis saya isi sendiri terkait dengan di jabatan saya terus saya isi apakah sudah sesuai atau belum sesuai menurut saya nanti

divalidasi oleh pimpinan unit dan rekan kerja. Jadi kami baru mengadakan survey nanti hasilnya baru disandingkan dan itu harus dapat persetujuan pimpinan. Itu yang menentukan nanti gap kompetensinya ada dimana gitu. Terus terkait diagnosis pembelajaran itu dialog atasan dan bawahan nanti masuknya ke yang 20 gitu. Terus kalo pengembangan desain pembelajaran itu sudah kami sesuaikan dengan arah talent management. Jadi semua pengembangan kompetensi ketika ingin di kembangkan pasti berbeda satu dengan yang lainnya. Misalnya saya di box keberapa tapi beda dengan devi yang sudah dibawah 9. Model pengembangannya pasti akan diarahkan berbeda. Yang agak ribet yang tadi 20 ke 70 nya. Devi di box 9 kalo di 10% kan jelas ya ikut pelatihan apa terkait dengan futurenya 20 nya coaching mentoring nah 70 nya Ketika devi sudah selesai outputnya setelah selesai belajar apakah kinerjanya meningkat dalam kurun waktu tertentu atau seperti apa. Makanya kami kaitkan dengan talent supaya ada model atensinya juga dan sebagainya terutama jika seseorang itu sudah talent. Tapi yang di LAN semua pegawai masuk ke dalam manajemen talenta jadi tidak hanya beberapa saja tapi semuanya. Jadi semua orang punya item-item yang cocok untuk bagiannya seperti apa kurang lebih begitu. Namun yang kami belum punya yaitu evaluasi pembelajarannya. Itu lagi di bikin tapi memang belum terstruktur apakah yang harus dilakukan setiap selesai pelatihan nanti saya selesai pelatihan nih seminggu, nanti 3 bulan lagi saya di survey atasan saya apakah sudah bagus kinerjanya meningkat atau biasa-biasa saja atau tidak ngaruh setelah ikut pelatihan. Tapi masih belum . Atau per periode setiap 6 bulan atau 3 bulan disebar siapa yang ikut pelatihan nanti di ambil Kembali dan dievaluasi hasilnya. Itu yang belum terstruktur dengan rapi.

Sejalan dengan Informan 2, Informan 1 juga menambahkan bahwa sistem pembelajaran tidak bisa dievaluasi satu, dua kali tetapi harus secara kompherensif. Seperti yang beliau sampaikan dalam wawancara yakni:

"Sistem pembelajaran itu memang kita tidak bisa mengevaluasi hanya dari satu, dua kali ya tapi harus secara kompherensif, artinya kita butuh juga masukan dari para pegawai atau para

pembaca di LMS kita masukan-masukan dari mereka seperti apa. Meskipun sistem pembelajaran sudah berjalan, masih diperlukan evaluasi yang lebih komprehensif dan melibatkan umpan balik dari pegawai.”

e) Aspek Strategi Pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan 1 strategi pembelajaran di LAN menerapkan proporsi 10%, 20%, dan 70%. Beliau menuturkan bahwa:

”Ya, kita sudah melakukan pengintegrasian strategis 10, 20, 70 itu. Yang penting Ketika kita bicara yang 10 itu adalah yang sifatnya koor kompetensi, basic kompetensi itu apa, itu yang harus dimiliki, dan itu dilakukan secara pendekatannya konvensional atau klasikal ya. Meskipun strategi pembelajaran sudah diterapkan, masih terdapat hambatan dalam membangun persepsi yang sama di antara stakeholder internal.”

Strategi pembelajaran sudah terapkan namun terdapat hambatan dalam membangun persepsi yang sama di antara *stakeholder internal*. Hal ini sejalan dengan itu Informan 5 yang menyampaikan hambatan dalam implementasi ini. Beliau menuturkan:

“faktor hambatannya yang pertama sebetulnya yang 70% di kami itu masih dalam tahap mengidentifikasi jenisnya dan setelah identifikasi kemudian sampai tahap pendokumentasiannya itu yang kita masih mengidentifikasi gitu kan. Kalo yang 20% itu sudah Cuma itu tadi intinya bagaimana agar kesemuanya itu bisa dapet datanya itu lengkap, rapih. Kalo 10% kan kita sudah penugasan, terus mereka bisa upload disistem informasi kepegawaian kita kan itu sih sudah jalan sebenarnya.”

Lebih lanjut yang disampaikan oleh Informan 5 meskipun sudah berjalan dalam implementasi strategi pembelajaran namun hambatan dalam implementasi strategi pembelajaran karena belum terstruktur lebih rapih untuk mendapatkan data. Seperti yang beliau sampaikan bahwa:

“Sebetulnya sudah berjalan ya di kita. Karena kan untuk sebelum corpu ini kan biro sdm ini menerima usulan membuat semacam rencana bangkom kan tahunan, per individu bahkan dan dari situ kita menganalisis juga, kita tidak menyelenggarakan tapi melakukan pengiriman diklat. itu sebenarnya yang 10% sudah tercover ya maksudnya pelatihan klasikal. Nah untuk yang 20% sebetulnya coaching, mentoring itu juga kita udah ada PerkaLAN coach mentoring, sebenarnya kita sudah difasilitasi juga di PerKaLan, sudah ada formnya juga. Jadi sebetulnya pegawaipun bisa melakukan coaching mentoring. Sebenarnya dalam keseharianpun pasti kan ada interaksi atasan dan bawahan mengenai hasil kerjanya gimana nih, itu kan sebenarnya termasuk kesitu kan. Cuma mungkin perlu dituangkan karena kan kita kan suka miss ya oh iya belom dituangkan dalam fom nih jadi kita ke detact kita sudah melakukan 20%nya. Nah untuk yang 70% itu di kita nih yang sudah kan magang ya. Magang sudah, job and larchment masuknya kan itu ya jenis-jenisnya pengayaan pekerjaan itu sudah ada si seperti apay aitu mungkin secara pendokumentasiannya yang belum. Belum terstruktur ya jadi kita belum secara lebih rapih gitu untuk mendapatkan data yang 70% itu.”

f) Aspek Teknologi Pembelajaran

Teknologi pembelajaran dikembangkan dalam bentuk sistem manajemen pembelajaran (*learning management system*) yang biasa disebut LMS, di asn.unggul namun masih belum berjalan dengan efektif seperti yang disampaikan oleh Informan 3. Beliau menuturkan:

“ kita pakenya LMS mba jadi ada ASN unggul dikita. Itu untuk ya ini ada korelasinya juga sama knowledge management ya jadi selain kita pakai teknologi itu ada satu LMS yang kita punya sendiri itu jadi salah satu knowledge management sistem yang kita pake gitu cuma kita udah pake teknologi itu sih sebenarnya namun belum berjalan dengan efektif.”

Lebih lanjut beliau menyampaikan bahwa bahan pembelajarannya masih sedikit. Salah satu faktornya perlu pengayaan

dalam bahan pembelajarannya. Seperti yang beliau sampaikan dari hasil wawancara yakni:

“Terkait bahan pembelajarannya yang masih minim. Jadi kan tadi ya untuk by sistem itu kita mau bikin kors kors di LMS. Supply atau feeding bahan ajar kemudian bahan evaluasi untuk hasil pembelajaran itu masih berjalan gituloh mba, jadi belum oh ini udah selesai terus semua udah terupload semua pegawai bisa akses itu kan harapannya kearah sana ya. Jadi let say kalo misalkan kita punya 4 cluster itu kita punya belum komplit masih banyak hal yang perlu ditambahkan. Pengayaan bahan pembelajaran salah satu faktornya.”

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Informan 3 mengenai masih sedikitnya bahan pembelajarannya hal tersebut di dukung oleh Informan 2 yang mengatakan bahwa:

“Untuk teknologi pembelajaran kami punya ASN unggul nanti mba devi cek aja corpu.asnunggul.lan.id tapi memang untuk konten kami juga apaya harus akui belum terlalu baik itu kami harus ajak Group Skill untuk mendesain kurikulumnya seperti apa sampai membuat kontennya, nah kontennya apa saja. Terus kedua kemarin ada masukan dari Bu Sestama siapa yang mau mengaudit, memvalidasi apakah video atau konten itu sudah baik untuk bisa dianggap produk yang berkualitas nah seperti itu. Terus di dalam teknologinya itu kami juga masih belum sepakat apakah isinya berdasarkan struktur organisasi terkait knowledge managementnya atau berdasarkan bidang. Karena ada satu unit yang mengajarkan secara ragam mirip misalnya seperti itu. Ada yang dikajian kan ada beberapa unit yang mengajarkan terus ada yang di pengembangan kompetensi ada yang mengajarkan apakah itu pembagian di teknologi ASN unggulnya sesuai dengan unit atau perbidangnya. Jadi belum sepakat kita

Seperti yang disampaikan bahwa isi konten atau bahan pembelajaran belum terlalu baik dikarenakan belum adanya kesepakatan bersama. Namun itu merupakan bagian penting dari

Corporate University. Seperti yang disampaikan oleh Informan 1, beliau mengatakan bahwa:

"Nah LMS itu it must ya harus gitu ya. Jadi kita tidak lagi bisa bersiasat bahwa itu tidak humanities ataupun kurang secara personalitynya kurang gitu ya, tapi kita melihat bahwa LMS itu menjadi bagian penting dari corporate university, karena itu akan menjadi instrument untuk mentransfer knowledge, instrument untuk mentransfer sebuah kebutuhan- kebutuhan bagi para pegawainya tentunya yang melalui learning management sistem tadi. Meskipun LMS sudah digunakan, masih terdapat hambatan terkait kompetensi digital pegawai dan ketersediaan anggaran."

LMS itu memang menjadi suatu keharusan. Jadi, kita tidak lagi bisa bersiasat bahwa itu tidak manusiawi ataupun kurang secara personalitas. Namun, kita melihat bahwa LMS itu menjadi bagian penting dari Corporate University karena akan menjadi instrumen untuk mentransfer pengetahuan dan kebutuhan-kebutuhan bagi para pegawainya melalui learning management system tersebut. Meskipun demikian, ada catatan bahwa semua pegawai harus "melek digital", artinya mereka harus memiliki kompetensi digital yang memadai mengingat *learning management system* itu cukup rumit bagi mereka yang tidak terbiasa. Padahal, jika sudah terbiasa, itu akan sangat berguna ketika mereka bisa memanfaatkan learning management system untuk kepentingan terkait kompetensinya. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Informan 1 mengenai realisasi dalam implementasi ini. Beliau menuturkan:

"memang masing 50, 50 ya. Artinya kalo bicara efektif atau tidak itu tergantung pada si usernya dia sudah merasakan manfaat atau engga. Tapi kalo saya lihat dari data misalkan yang mengakses LMS ini memang belum terlalu banyak pegawai masih dibawah 50%, namun demikian berjalannya waktu makin lama makin meningkat mungkin karena sosialisasinya semakin massif dengan mereka juga wearnessnya meningkat gitu ya jadi kebutuhan supaya dia untuk mengakses LMS itu jadi sangat kuat

lah sehingga sangat banyak peningkatannya dan mereka curious juga tentang itu.“

Selain itu lebih lanjut disampaikan oleh Informan 1 bahwa keterbatasan teknologi informasi ini belum murah. Beliau menuturkan:

“salah satunya adalah memang keterbatasan tadi ya kompetensi digitalnya ya jadi itu yang memang kita harus upgrade. Karena pegawai ini kan tidak sama backgroundnya tidak seperti generasi milenial, gen z yang memang mereka sudah melek digital apalagi mereka-mereka yang dari generasi yang baby boomers dan sebelumnya itu perlu transisi bahkan adaptasi ya itu yang pertama. Yang kedua memang kita harus fair ya bahwa teknologi informasi itu belum murah gitu ya , artinya masih harus berbiaya. Nah ini mungkin masih ada handycup bagi para pegawai yang sekiranya untuk mendapatkan akses teknologi informasi itu masih terkendala dengan budgetnya masing-masing gitu”

g) Aspek Integrasi Sistem

Integrasi sistem dilaksanakan melalui konsolidasi & keterhubungan antara pengembangan kompetensi dengan minimal aspek, yakni: perencanaan penganggaran, pengembangan budaya organisasi, penilaian kinerja pegawai, teknologi pembelajaran, manajemen pengetahuan, manajemen talenta & pengembangan karir. Berdasarkan hasil wawancara mendalam Penulis dengan Informan 1 terkait integrasi sistem, beliau mengatakan bahwa:

“Ya, kami sudah mengembangkan sistem yang pertama itu sistem database kepegawaian itu akronimnya idaman ya. Idaman tuh kepanjangan dari sistem informasi sumber daya manusia. Itu meliputi data-data tentang pegawai secara lengkap. Mulai dari data yang sifatnya pribadi sampai data yang sifatnya pengembangan kompetensi atau pelatihan-pelatihan apa yang sudah diikuti, termasuk juga bagaimana kemampuan dia saat ini digambarkan melalui peta pegawai dalam ninebox ya. Meskipun integrasi sistem sudah berjalan, masih terdapat tantangan terkait kompatibilitas sistem dan pengintegrasian data.”

Lebih lanjut beliau menambahkan bahwa faktor hambatan dalam implementasi integrasi sistem yakni:

“hambatannya adalah kita tahu bahwa khususnya data pegawai yang sudah melakukan assessment. Assessment ini tidak murah biayanya. Nah ini yang masih menjadi kendala kenapa belum 100% seluruh pegawai melakukan assessment padahal assessment adalah data yang sangat penting ketika untuk digunakan dalam database pegawai maupun manajemen talenta. Nah kami sedang mengejar nih, kami sudah 80% pegawai sudah melakukan assessment tinggal 20% lagi yang belum itu nanti akan melengkapi data kami di database pegawai maupun database manajemen talentanya. Jadi hambatannya lebih pada belum 100% pegawai melakukan assessment.”

Selain ini berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 3. Beliau mengatakan bahwa:

“kalo integrasi sistem tidak cuma by sistem tetapi terkait learning walletnya terkait anggaran, kemudian terkait infrastruktur dan segala macam. Jadi kalo ngomongin integrasi sistem itu di kita nih terkait anggaran. Nah perencanaan penggaran kalo di PerLAN 6 nih di pasal 20 dia ada 6 keterkaitan integrasinya ya. Perencanaan penganggaran, pengembangan budaya organisasi, penilaian kinerja, teknologi pembelajaran, dan manajemen talenta dan pengembangan karir. Untuk beberapa hal sudah terintegrasi terkait penganggaran kita udah jelas kalo dia pelatihan klasikal di biro SDM, kalo untuk yang di unit-unit kita juga ada namanya learning wallet itu sudah running dan sudah dipakai dari beberapa tahun sebelumnya. Mungkin ada kali rangnya 2019- 2021 itu udah mulai jalan dari situ. Terus kalo untuk budaya organisasi ini juga udah terinternalisasi jadi kalo corpu kebijakan corpu itu sendiri kita udah ada dari tahun 2021 tuh mba ada edaran sestama untuk ayo kita kita laksanakan itu udah ada budaya belajar itu udah ada dari dulu terlebih sekarang ada pemantik-pemantik lain ya ASN merdeka belajar jadi bikin temen-temen itu semangat buat belajar gitu dan beberapa kesempatan juga kalo ngomongin budaya organisasi pimpinan kita juga ada faktor pimpinan yang mendukung untuk terlaksananya bangkom ini secara massif gitu. Apalagi di undang-undang ASN kita

sekarang kan juga prinsipnya ngebalik nih kan tadinya prinsipnya bangkom ini hak jadi kewajiban. Dari berbagai afktor ini udah mendukung kalo menurut saya untuk yang budaya. Terus untuk penilaian kinerja juga udah running well gitu ya apalagi sekarang by sistem pake kinerja BKN dan kinerja ini juga salah satu basis data kita dalam melakukan pengembangan juga. Kan kita mendiagnosa satu kebutuhan kompetensi itu melihat dari dua aspek ya, analisis gap kompetensi dan analisis gap kinerja. Jadi kalo ngejawab yang penilaian kinerja ini kita udah terintegrasi gitu udah terhubung lah kita udah ngeliat kesitu. Yang teknologi pembelajaran kita udah pake sistem ASN unggul dan mungkin tidak Cuma ASN unggul ya sistem SDM kan kita juga mendukung gitu ya pegawai suruh upload kalo udah melaksanakan biar ada bukti hasil pembelajaran yang masuk ke sistem dan nge link sedikit ke manajemen talenta juga kita udah terintegrasi. Kan dalam menyusun rencana bangkom selain melihat dari gap kita juga menyusun rekomendasi mba misalnya saya nih sabila saya itu punya gap kompetensi misalnya itu terkait komunikasi misalnya nah di peta talenta saya, saya tuh misalnya berada di box 8. Di box 8 tuh tidak ada mba rekomendasi jalur pengembangan yang perlu saya ikutin. Apakah missal coaching mentoring atau ikut pelatihan itu tuh ngga ada jadi sudah kearah sana dan selain itu dari hasil pengembangan kompetensi, keahlian, kan highlitenya itu juga di corpu itu juga jadi basis data talent mapping kita. Jadi kita ngasih nilai tambah gituloh mba ketika orang semangat belajarnya tinggi, ketika punya keahlian itu menonjol punya expert yang beda gitu dari yang lain kita ngasih dia jadi nilai tambah untuk MT dan pengembangan karirnya si pegawai. Jadi sudah terjawab ini sudah terintegrasi dan manajemen pengetahuan yang tadi udah ada dan udah di pake tapi memang ada beberapa catatan pastinya yang tadi belum kan pasti punya anagn-angan ya di LAN untuk corpunya jadi lebih baik. Oh pengennya sekali akses aja ga harus buka banyak-banyak sistem gitu misalnya. Nah itu yang masih kita berproses buat improve.”

Dari hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa Integrasi Sistem Lembaga Administrasi Negara sudah dikembangkan dalam bentuk sistem database kepegawaian yaitu sistem informasi sumber daya manusia (Idaman). Selain itu integrasi sistem tidak cuma by sistem

tetapi terkait *learning walletnya* terkait anggaran, kemudian terkait infrastruktur. Beberapa aspek penganggaran sudah terintegrasi dengan baik. Budaya belajar dan pengembangan diri sudah terinternalisasi dalam organisasi, didukung oleh kebijakan dan edaran pimpinan. Penilaian kinerja sudah terintegrasi dengan baik melalui sistem kinerja BKN dan menjadi salah satu basis data untuk pengembangan karyawan. Penggunaan sistem ASN unggul untuk teknologi pembelajaran sudah terjadi, dengan pegawai diharuskan mengunggah bukti pembelajaran ke sistem. Sistem talent mapping digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan kompetensi karyawan, memberikan nilai tambah bagi pengembangan karir mereka.

B. Pembahasan

Pembahasan penelitian ini meliputi kajian penulis dari hasil wawancara secara mendalam untuk melihat implementasi pengembangan dengan model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara. Hasil penelitian kemudian peneliti analisis berdasarkan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) yang terdiri dari struktur organisasi, manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, sistem pembelajaran, strategi pembelajaran, teknologi pembelajaran dan integrasi sistem. Selain itu juga dapat mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi pengembangan model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara.

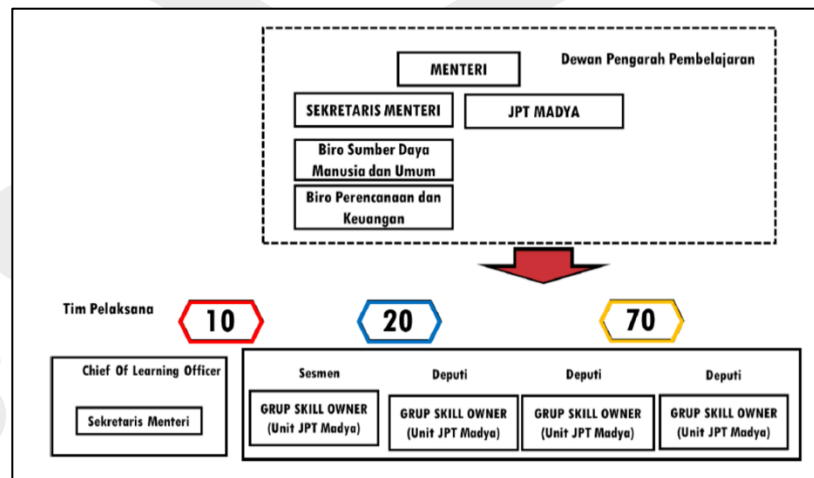
1. Implementasi Pengembangan Kompetensi Model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara (LAN)

Implementasi Pengembangan Kompetensi Model *Corporate University* merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia dalam lingkungan pemerintahan.

Program ini dirancang untuk mengintegrasikan proses pengembangan kompetensi dengan kebutuhan organisasi secara berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya, LAN mengadopsi konsep *Corporate University* yang berfokus pada pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan kompetensi pegawai secara terpadu dan terstruktur.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 5 narasumber mengenai implementasi pengembangan model *Corporate University* dengan menggunakan regulasi PerLAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) yang terdiri dari 7 aspek, yakni:

- a. Struktur Organisasi *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara



Gambar 4. 3 Struktur LAN *Corporate University*

Sumber: Data Internal Biro SDM LAN, 2024

Struktur organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam implementasi *Corporate University* di LAN. Untuk mengoptimalkan fungsi dan peran *Corporate University*, LAN perlu memperkuat struktur organisasinya. Dari hasil wawancara

oleh para narasumber saat ini sudah ada struktur organisasi ASN *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara. Namun, realisasi dari struktur tersebut masih belum optimal. Diperlukan penyempurnaan dan penguatan struktur serta penetapan SK Tim LAN *Corporate University* agar dapat mendukung implementasi *Corporate University* secara efektif.

Dari perspektif teoritis, implementasi *Corporate University* di LAN dapat dikaitkan dengan teori pembelajaran organisasi (*Organizational Learning Theory*). Teori ini menekankan pentingnya proses pembelajaran yang terstruktur dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing.

b. Manajemen Pengetahuan

Kemudian untuk aspek yang kedua yaitu manajemen pengetahuan, berdasarkan tanggapan dari para Informan, dapat disimpulkan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) sudah memiliki manajemen pengetahuan yang terbagi menjadi empat kluster, yaitu kluster kajian inovasi, pengembangan kompetensi, pendidikan vokasi, serta kapasitas organisasi dan kesekretariatan. Setiap kluster tersebut sudah memiliki *knowledge management* masing-masing di dalam sistem. Namun, pelaksanaannya masih belum terintegrasi secara menyeluruh dan optimal. LAN saat ini sedang berupaya untuk mengintegrasikan semua *knowledge management* tersebut menjadi satu kesatuan.

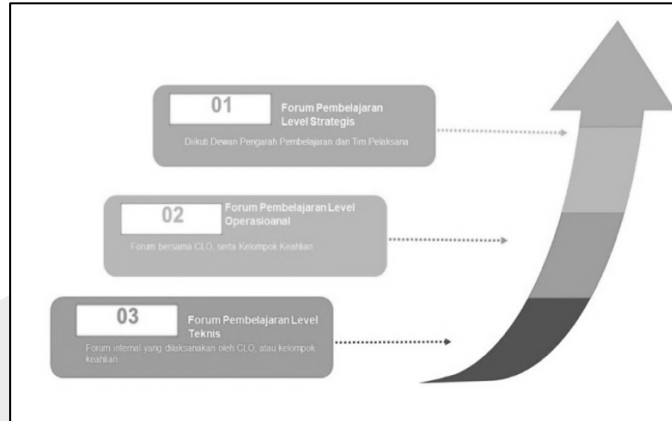
Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam pengembangan kapasitas aparatur sipil negara (ASN) terus berupaya meningkatkan kualitas dan kompetensi ASN. Salah satu strategi

yang ditempuh adalah dengan mengimplementasikan model *Corporate University*. *Corporate University* merupakan pendekatan pembelajaran yang mengadopsi praktik-praktik terbaik dari sektor publik maupun sektor *private* untuk menciptakan sistem pembelajaran yang terstruktur, terukur, dan sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, manajemen pengetahuan menjadi salah satu aspek kunci yang perlu diperkuat dalam implementasi *Corporate University* di LAN.

Manajemen pengetahuan merupakan proses sistematis dalam mengidentifikasi, menangkap, mengorganisasi, dan mendistribusikan pengetahuan yang relevan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks *Corporate University*, manajemen pengetahuan berperan penting dalam memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh LAN dapat dimanfaatkan secara optimal untuk pengembangan kompetensi ASN. Untuk memperkuat manajemen pengetahuan, LAN perlu mengembangkan sistem dan infrastruktur yang mendukung proses pengelolaan pengetahuan secara efektif.

c. Forum Pembelajaran

Untuk memastikan berjalannya sistem pembelajaran dilaksanakan sebuah forum pembelajaran yang diikuti dewan pengarah pembelajaran dan tim pelaksana.



Gambar 4. 4 Forum Pembelajaran

Sumber: Data Internal Biro SDM LAN, 2024

Berdasarkan hasil wawancara mendalam Penulis dengan para narasumber, dapat disimpulkan bahwa forum pembelajaran di Lembaga Administrasi Negara (LAN) terdiri dari tiga level, yaitu forum pembelajaran level strategis, level operasional, dan level teknis. Forum pembelajaran level strategis membahas isu-isu strategis di organisasi yang melibatkan pimpinan level JPT Madya atau para petinggi. Forum ini lebih bersifat diskusi dan tidak terjadwal secara spesifik, namun minimal dilakukan setahun sekali untuk membahas perubahan isu-isu strategis nasional yang perlu diadaptasi oleh LAN.

Forum pembelajaran level operasional dan teknis melibatkan kolaborasi antara CLO (*Chief Learning Officer*) dan GSO (*Group Skill Owner*). Level operasional biasanya diikuti oleh pegawai di level *middle*, sedangkan level teknis diikuti oleh pelaksana atau pegawai yang memiliki jabatan fungsional tertentu. Forum pembelajaran di kedua level ini dikelompokkan berdasarkan *cluster*, seperti kajian inovasi, pengembangan

kompetensi ASN, pendidikan vokasi, serta kapasitas organisasi dan kesekretariatan. Meskipun forum pembelajaran di semua level sudah berjalan, masih diperlukan peningkatan dan penguatan, terutama dalam hal penentuan aktor, peran, serta kejelasan *output* yang dihasilkan dari setiap level forum pembelajaran.

d. Sistem Pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara mendalam Penulis dengan para narasumber, sistem pembelajaran di Lembaga Administrasi Negara (LAN) dilakukan melalui tahapan diagnosis kebutuhan pembelajaran, pengembangan desain pembelajaran, penyelenggaraan dan implementasi pembelajaran, serta evaluasi pembelajaran. LAN telah memiliki *assessment* kompetensi untuk mendiagnosis kebutuhan pembelajaran, yang bisa dilakukan melalui dialog antara atasan dan bawahan. Pengembangan desain pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi individu yang dikaitkan dengan manajemen talenta. Namun, evaluasi pembelajaran belum sepenuhnya terstruktur dan perlu ditingkatkan.

Secara umum, sistem pembelajaran di LAN sudah berjalan dengan mengikuti perubahan dan perkembangan yang ada, terutama dalam hal pembelajaran non-klasikal yang diharapkan dapat menekan anggaran dan dilakukan di lingkungan kerja. Meskipun beberapa aspek sudah terealisasi, sistem pembelajaran secara keseluruhan belum optimal dan masih memerlukan penyempurnaan.

e. Strategi Pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para Informan strategi pembelajaran yang digunakan antara lain *cooperative learning*, *problem-based learning*, dan *experiential learning*. Strategi tersebut sudah cukup mendukung tujuan pembelajaran yang terintegrasi. Namun, masih perlu penguatan dalam hal kolaborasi antar unit kerja. Faktor pendukungnya adalah komitmen dari pimpinan, sementara hambatannya adalah ego sektoral.

Secara umum, strategi pembelajaran di LAN sudah berjalan dengan mengikuti perubahan dan perkembangan yang ada, terutama dalam hal pembelajaran non-klasikal yang diharapkan dapat menekan anggaran dan dilakukan di lingkungan kerja. Meskipun beberapa aspek sudah terealisasi, strategi pembelajaran secara keseluruhan belum optimal dan masih memerlukan penyempurnaan. Salah satu hambatan dalam implementasi sistem pembelajaran adalah kesulitan dalam mengumpulkan data dari unit-unit kerja, yang mungkin disebabkan oleh kesibukan masing-masing unit. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih efektif dalam mengumpulkan data dan informasi guna mendukung pelaksanaan sistem pembelajaran yang lebih baik.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu pendekatan yang diterapkan adalah dengan mengimplementasikan model *Corporate University*. *Corporate University* merupakan model pembelajaran yang mengadopsi

praktik-praktik terbaik dari sektor publik maupun *private* untuk menciptakan sistem pembelajaran yang terstruktur, terukur, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, strategi pembelajaran menjadi aspek krusial yang perlu diperkuat dalam implementasi *Corporate University* di LAN.

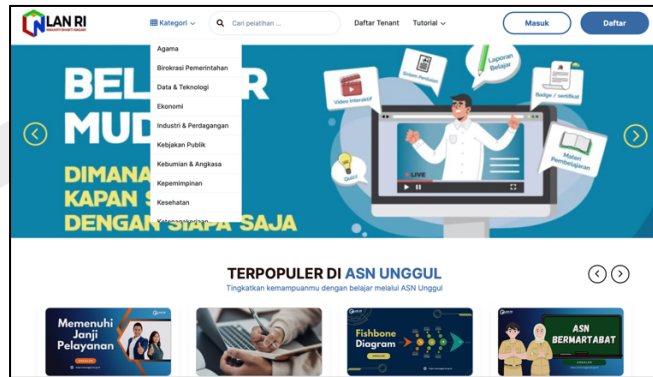
Strategi pembelajaran merupakan pendekatan dan metode yang digunakan untuk memfasilitasi proses pembelajaran dan mencapai tujuan pembelajaran secara efektif. Dalam implementasi *Corporate University*, LAN perlu merancang strategi pembelajaran yang inovatif, partisipatif, dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN.

LAN perlu menerapkan strategi pembelajaran yang berpusat pada peserta (*learner-centered*). Strategi ini menempatkan peserta sebagai subjek aktif dalam proses pembelajaran, di mana mereka terlibat secara langsung dalam mengeksplorasi, menganalisis, dan menerapkan pengetahuan. Pendekatan ini mendorong peserta untuk berpikir kritis, memecahkan masalah, dan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

f. Teknologi Pembelajaran

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para Informan terdapat beberapa aspek pembelajaran yang diterapkan di Lembaga Administrasi Negara (LAN). Salah satu aspek yang menonjol adalah strategi pembelajaran yang menggunakan pendekatan 10% - 20% - 70%. Pembelajaran dengan proporsi 10% berfokus pada pelatihan klasikal yang terstruktur dan dikelola secara terpusat oleh Biro SDM. Proporsi 20% meliputi pembelajaran melalui *coaching* dan *mentoring*, yang

pelaksanaannya diserahkan kepada masing-masing satuan kerja. Sedangkan proporsi 70% mencakup penugasan yang sifatnya praktik dan pengayaan pekerjaan.



Gambar 4. 5 LMS ASN Unggul

Sumber: <https://asnunggul.lan.go.id/courses>, 2024

Dari segi teknologi pembelajaran, LAN telah memanfaatkan *Learning Management System* (LMS) seperti ASN Unggul. Namun, konten pembelajaran dalam LMS masih perlu ditingkatkan melalui kerja sama dengan *Grup Skill Owner* dalam mendesain kurikulum dan membuat materi pembelajaran yang berkualitas. Selain itu, perlu ada tim khusus yang bertugas memvalidasi dan mengaudit konten pembelajaran dalam LMS.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu langkah strategis yang diambil adalah dengan mengimplementasikan model *Corporate University*. *Corporate University* merupakan pendekatan pembelajaran yang mengadopsi praktik-praktik terbaik dari sektor publik maupun

sektor *private* untuk menciptakan sistem pembelajaran yang terstruktur, terukur, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, teknologi pembelajaran menjadi aspek penting yang perlu diperkuat dalam implementasi *Corporate University* di LAN.

Teknologi pembelajaran merujuk pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pembelajaran. Dalam era digital saat ini, pemanfaatan teknologi pembelajaran menjadi keharusan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan pembelajaran yang semakin kompleks.

Meskipun beberapa aspek pembelajaran sudah berjalan dengan baik, seperti pelatihan klasikal (10%), masih terdapat tantangan dalam pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* (20%) serta pembelajaran berbasis penugasan (70%). Hambatan yang dihadapi antara lain adalah kesulitan dalam pendokumentasian, pelaporan, dan evaluasi pembelajaran, terutama untuk proporsi 20% dan 70% yang pelaksanaannya relatif cepat dan dinamis. Diperlukan penyempurnaan dalam sistem pelaporan dan dokumentasi pembelajaran agar seluruh kegiatan pembelajaran dapat tercatat dan terevaluasi dengan baik.

g. Integrasi Sistem

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh para narasumber, integrasi sistem dalam implementasi pengembangan kompetensi model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara (LAN) melibatkan beberapa aspek penting. Pertama, LAN telah mengembangkan sistem

database kepegawaian yang disebut IDAMAN (Sistem Informasi Sumber Daya Manusia).



Gambar 4. 6 IDAMAN LAN

Sumber: <http://idaman.lan.go.id/>, 2024

Sistem ini mengintegrasikan data pegawai secara komprehensif, mulai dari data pribadi, riwayat pengembangan kompetensi, hingga penilaian kinerja yang digambarkan melalui peta pegawai dalam *nine box*. Integrasi sistem juga mencakup aspek perencanaan penganggaran, pengembangan budaya organisasi, penilaian kinerja pegawai, teknologi pembelajaran, manajemen pengetahuan, serta manajemen talenta dan pengembangan karir. Dalam hal penganggaran, LAN telah menerapkan konsep *learning wallet* yang memberikan kewenangan kepada masing-masing unit kerja untuk mengelola anggaran pengembangan kompetensi pegawainya. Pengembangan budaya organisasi juga telah terinternalisasi dengan adanya kebijakan dan dukungan pimpinan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber diatas dengan menggunakan regulasi dan dikaitkan dengan teori dan konsep mengenai *Corporate University* yang entitas

pendidikan yang merupakan alat strategis yang didesain untuk membantu organisasi induknya dalam mencapai misinya, dengan menjalankan aktivitas peningkatan pengetahuan atau *wisdom* individu dan organisasi (Allen, 2002). Kemudian teori dan konsep yang dipaparkan dalam buku "*Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization*" oleh Martyn F. Rademakers (2014), implementasi pengembangan model Corporate University di Lembaga Administrasi Negara (LAN) dapat dilakukan dengan pendekatan sebagai berikut:

LAN perlu menetapkan strategi *Corporate University* yang selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Mengacu pada tiga strategi generik *Corporate University* yaitu *School*, *College*, dan *Academy* (Rademakers, 2014), LAN dapat memilih strategi yang paling sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi SDM aparatur dan mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan LAN. Strategi *College* yang berfokus pada transformasi organisasi melalui pembelajaran, dapat diterapkan jika LAN sedang menghadapi perubahan lingkungan strategis yang menuntut penyesuaian arah dan strategi organisasi. Selanjutnya, LAN perlu merumuskan proposisi nilai dan rantai nilai dari *Corporate University* yang akan dikembangkan, serta menyelaraskannya dengan sistem organisasi (Rademakers, 2014). Proposisi nilai menggambarkan manfaat yang akan diberikan kepada *stakeholder* melalui pembelajaran, misalnya peningkatan kinerja, pengembangan kepemimpinan, atau pembaruan pengetahuan. Sedangkan rantai nilai merujuk pada aktivitas utama dan pendukung untuk merealisasikan proposisi nilai tersebut, seperti analisis

kebutuhan pembelajaran, desain program, pelaksanaan pembelajaran, serta monitoring dan evaluasi.

Aspek penting lainnya adalah membangun budaya pembelajaran dalam organisasi dengan melibatkan seluruh komponen LAN mulai dari pimpinan puncak hingga pegawai di semua tingkatan (Rademakers, 2014). Dukungan dan keteladanan pemimpin, sistem insentif, pengembangan komunitas praktik, dan infrastruktur berbagi pengetahuan merupakan faktor pemungkin untuk menjadikan pembelajaran sebagai budaya sehari-hari di LAN.

Dalam pelaksanaannya, *Corporate University* LAN dapat menerapkan beragam format dan metode pembelajaran sesuai kebutuhan, mulai dari pelatihan konvensional di kelas, pembelajaran daring dan *blended learning*, *coaching* dan *mentoring*, pembelajaran berbasis pengalaman hingga pembelajaran sosial (Rademakers, 2014). Kombinasi yang tepat dapat memberikan fleksibilitas belajar bagi peserta dan memaksimalkan efektivitas pembelajaran.

Terakhir, LAN perlu menetapkan indikator kinerja utama dan metode untuk mengukur kontribusi *Corporate University* terhadap kinerja LAN (Rademakers, 2014). Hal ini penting untuk memastikan akuntabilitas pelaksanaan program, menunjukkan nilai strategis *Corporate University*, serta sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan.

b. Faktor – Faktor Apa Saja Yang Menjadi Pendukung Dan Penghambat Implementasi Pengembangan Menggunakan Model *Corporate University* Di Lembaga Administrasi Negara

Komitmen dan dukungan dari pimpinan lembaga sangat penting dalam menjamin keberhasilan implementasi model *Corporate University*. Dengan dukungan yang kuat dari pimpinan, maka alokasi sumber daya yang dibutuhkan, baik dari segi anggaran, fasilitas, maupun sumber daya manusia, dapat lebih mudah terpenuhi. Kedua, ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman di bidang pengembangan kompetensi juga menjadi faktor pendukung yang signifikan. Mereka dapat berperan sebagai tenaga pengajar, perancang kurikulum, dan fasilitator dalam proses pembelajaran. Ketiga, adanya kemitraan dengan lembaga pendidikan atau institusi lain yang memiliki keahlian di bidang tertentu dapat memperkaya program pengembangan kompetensi yang ditawarkan.

Salah satu faktor penghambat utama dalam implementasi model *Corporate University* adalah tantangan dalam mengubah budaya dan *mindset* organisasi. Perubahan ini dapat memicu resistensi dari pegawai yang telah terbiasa dengan metode pengembangan kompetensi tradisional. Kedua, keterbatasan anggaran dan sumber daya finansial dapat menjadi kendala dalam menyediakan fasilitas, teknologi, dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan program pengembangan kompetensi secara efektif. Ketiga, kurangnya partisipasi dan komitmen dari pegawai dalam mengikuti program pengembangan kompetensi dapat menghambat efektivitas implementasi model ini.

Adanya infrastruktur teknologi informasi yang memadai dapat mendukung pelaksanaan program pengembangan kompetensi secara efisien dan efektif. Dengan memanfaatkan teknologi seperti *e-learning*, *video conference*, dan *platform* pembelajaran daring, proses penyampaian materi dan interaksi antara peserta dan pengajar dapat dilakukan dengan lebih fleksibel dan terjangkau. Kelima, ketersediaan

materi pembelajaran yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi juga menjadi faktor pendukung yang penting. Materi ini dapat dikembangkan secara internal maupun melalui kerjasama dengan pihak eksternal yang kompeten di bidangnya.

Tantangan dalam menyelaraskan program pengembangan kompetensi dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang dapat menjadi penghambat. Organisasi harus responsif dalam menyesuaikan kurikulum dan materi agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Kelima, kurangnya evaluasi dan penilaian yang efektif terhadap program pengembangan kompetensi juga dapat menghambat upaya perbaikan dan penyempurnaan program di masa mendatang.

Untuk mengoptimalkan implementasi model *Corporate University*, diperlukan upaya yang berkesinambungan dalam mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut. Misalnya, dengan melakukan evaluasi berkala, merevisi kurikulum secara berkala, serta memberikan pelatihan dan pengembangan kepada tenaga pengajar dan fasilitator. Selain itu, kerjasama dan kolaborasi dengan pihak eksternal yang relevan juga dapat membantu memperkuat program pengembangan kompetensi yang ditawarkan

a. Faktor Pendukung

- 1) Adanya struktur ASN *Corporate University* yang sudah terbentuk dengan Sekretariat Utama (Sestama) dan para Deputi sebagai *Grup Skill Owner* (GS). Hal ini menjadi landasan penting dalam implementasi model *Corporate University*.
- 2) Keaktifan unit-unit di lingkungan LAN dalam mengusulkan program pelatihan dan pengembangan bagi pegawainya. Hal ini mendukung terlaksananya pengembangan kompetensi secara berkesinambungan.

- 3) Sistem manajemen SDM aparatur, mulai dari perencanaan, pengembangan budaya organisasi, penilaian kinerja, teknologi pembelajaran, manajemen pengetahuan, hingga manajemen talenta dan pengembangan karir. Integrasi ini memungkinkan implementasi model *Corporate University* yang lebih efektif.

"Salah satu faktor pendukung utama adalah adanya struktur ASN Corporate University yang sudah terbentuk di LAN dengan adanya Sekretariat Utama (Sestama) dan para Deputi sebagai Grup Skill Owner (GS)". – Informan 4

Beliau menambahkan,

"Hal ini menjadi landasan penting dalam implementasi model Corporate University di LAN. Selain itu, keaktifan unit-unit di lingkungan LAN dalam mengusulkan program pelatihan dan pengembangan bagi pegawainya juga turut mendukung terlaksananya pengembangan kompetensi secara berkesinambungan."

Kemitraan yang terjalin antara LAN dengan berbagai lembaga pendidikan dan pelatihan menjadi faktor pendukung yang cukup signifikan. Kemitraan ini memfasilitasi pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan praktik terbaik dalam pengembangan kompetensi.

b. Faktor Penghambat

- 1) Kurangnya eksplisitasi struktur *ASN Corporate University* dalam bentuk keputusan atau SK yang mengatur peran dan tanggung jawab masing-masing pihak secara jelas. Hal ini dapat menimbulkan tumpang tindih atau ketidakjelasan peran.
- 2) Belum optimalnya manajemen pengetahuan dan teknologi pembelajaran yang dimiliki LAN saat ini. Hal ini dapat

menghambat proses penyebaran dan pertukaran informasi serta sumber daya pembelajaran secara efisien.

- 3) Tantangan dalam menentukan aktor atau peran yang menjalankan forum pembelajaran pada level operasional dan teknis. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya efektivitas pelaksanaan forum pembelajaran.
- 4) Belum adanya model evaluasi yang jelas untuk strategi pembelajaran 70% (pembelajaran melalui pengalaman kerja). Hal ini dapat menghambat pengukuran efektivitas pengembangan kompetensi melalui pengalaman kerja.
- 5) Kesulitan dalam memperoleh data dan pelaporan hasil pembelajaran dari unit-unit di lingkungan LAN. Hal ini dapat menghambat proses evaluasi dan penyempurnaan program pengembangan kompetensi.
- 6) Tantangan dalam hal penyiapan anggaran yang memadai untuk mendukung implementasi model *Corporate University* secara menyeluruh. Aspek pendanaan menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi.

"Salah satu faktor penghambat yang kami hadapi adalah kurangnya eksplisitasi struktur ASN Corporate University dalam bentuk keputusan atau surat keputusan (SK) yang mengatur peran dan tanggung jawab masing-masing pihak secara jelas," - Informan 4

"Hal ini dapat menimbulkan tumpang tindih atau ketidakjelasan peran di antara Dewan Pengarah Pusat (DPP), Chief Learning Officer (CLO), dan Corporate Group Skill Owner (CGS)." – Informan 4

Belum optimalnya manajemen pengetahuan dan teknologi pembelajaran yang dimiliki LAN saat ini juga menjadi penghambat. Hal

ini dapat menghambat proses penyebaran dan pertukaran informasi serta sumber daya pembelajaran secara efisien. Tantangan lain yang kami hadapi adalah dalam menentukan aktor atau peran yang menjalankan forum pembelajaran pada level operasional dan teknis, lanjut informan 4. "Hal ini dapat menyebabkan kurangnya efektivitas pelaksanaan forum pembelajaran".

Lebih lanjut, Informan 1, selaku Kepala Biro SDM dan Umum LAN, mengungkapkan,

"Tantangan dalam hal penyiapan anggaran yang memadai untuk mendukung implementasi model Corporate University secara menyeluruh juga menjadi faktor penghambat. Aspek pendanaan menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi."

Dengan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat tersebut, LAN dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk mengoptimalkan implementasi pengembangan kompetensi menggunakan model *Corporate University* secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) menyatakan bahwa struktur ASN *Corporate University* sudah ada di LAN dan mengacu pada PerLAN dengan adanya DPP, CLO, dan CGS. Seperti yang dikutip, "Di LAN sudah, secara struktur sudah ada dan itu memang mengacu sesuai PerLAN ya ada DPP, CLO, dan CGS seperti itu.

Informan 5 menjelaskan "bahwa struktur ASN *Corporate University* saat ini sudah sesuai dengan PerLAN, tetapi perlu penyesuaian dan pedoman operasional yang lebih spesifik untuk memudahkan implementasi di lapangan. Beliau mengatakan, "Kalo

menurut saya, sebetulnya sudah sesuai ya secara jobdesk baik CLO, CGS, kemudian juga DPP gitu kan. Cuma mungkin perlu apa ya, kan setiap instansi itu punya ke khasan masing-masing ya tinggal kita menyesuaikan aja sih sebetulnya dan membuat turunan dari PerLAN itu sendiri."

Terkait manajemen pengetahuan, narasumber menyebutkan bahwa LAN mengacu pada PerLAN dan benchmark dengan instansi lain. Beliau mengutip, "*knowledge management*, nah ini ikan kita juga mengacu selain ke PerLAN kita bisa *benchmark* ke instansi yang sudah melakukan ya." Narasumber juga memaparkan bahwa manajemen pengetahuan terkait dengan mengelola aset intelektual seperti media audio, visual, dan audiovisual. LAN sudah memiliki *Learning Management System (LMS)*, tetapi perlu ditetapkan aturan *internal* yang lebih *detail* mengenai pengelolaan manajemen pengetahuan.

Dalam upaya mengoptimalkan implementasi model *Corporate University* di lingkungan LAN, pihak manajemen telah menyusun beberapa langkah strategis. Pertama, LAN akan segera menerbitkan keputusan atau surat keputusan (SK) yang secara eksplisit mengatur struktur, peran, dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam ASN *Corporate University*. Hal ini bertujuan untuk menghindari tumpang tindih dan ketidakjelasan peran di antara Dewan Pengarah Pusat (DPP), *Chief Learning Officer (CLO)*, dan *Corporate Group Skill Owner (CGS)*.

LAN berencana untuk memperkuat sistem manajemen pengetahuan dan teknologi pembelajaran yang dimiliki. Salah satu upaya yang akan dilakukan adalah mengembangkan pedoman dan aturan internal yang lebih rinci terkait pengelolaan aset intelektual seperti media audio, visual, dan audiovisual. Selain itu, LAN juga akan

melakukan evaluasi dan peningkatan kapabilitas *Learning Management System* (LMS) yang sudah ada untuk memfasilitasi proses pembelajaran secara lebih efektif.

LAN akan mengintensifkan koordinasi dengan unit-unit di lingkungannya dalam menentukan aktor atau peran yang menjalankan forum pembelajaran pada level operasional dan teknis. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa forum pembelajaran dapat diselenggarakan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit.

LAN berkomitmen untuk mengembangkan model evaluasi yang komprehensif untuk strategi pembelajaran 70% (pembelajaran melalui pengalaman kerja). Model evaluasi ini akan memastikan bahwa pengalaman kerja pegawai dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kompetensi mereka. Selain itu, LAN juga akan memperkuat sistem pelaporan dan evaluasi hasil pembelajaran dari seluruh unit di lingkungannya.

LAN akan mengupayakan alokasi anggaran yang memadai untuk mendukung implementasi model *Corporate University* secara menyeluruh. Hal ini dilakukan melalui koordinasi dengan instansi terkait dan penyusunan proposal anggaran yang tepat sasaran.

Langkah-langkah strategis tersebut diharapkan dapat mengatasi faktor-faktor penghambat yang dihadapi LAN dalam implementasi model *Corporate University*. Dengan upaya yang berkesinambungan dan kolaborasi yang baik dengan seluruh pemangku kepentingan, LAN optimis dapat mencapai tujuan pengembangan kompetensi aparatur secara efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan analisis faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi pengembangan model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara (LAN), dapat dikaitkan dengan Teori Institusional

yang dikemukakan oleh sosiolog Walter W. Powell dan Paul J. DiMaggio. Teori ini menekankan pentingnya peran institusi dalam membentuk dan mengelola perubahan organisasi.

Faktor pendukung implementasi model *Corporate University* di LAN, seperti adanya struktur ASN *Corporate University* yang sudah terbentuk, keaktifan unit-unit dalam mengusulkan program pelatihan dan pengembangan, serta kemitraan dengan lembaga pendidikan dan pelatihan, selaras dengan konsep isomorfisme dalam Teori Institusional. Isomorfisme mengacu pada proses di mana organisasi cenderung mengadopsi struktur, praktik, dan prosedur yang serupa dengan organisasi lain dalam lingkungan kelembagaan yang sama. Dalam konteks LAN, keberadaan struktur ASN *Corporate University* dan *benchmark* dengan instansi lain menunjukkan adanya tekanan institusional untuk menyesuaikan diri dengan praktik-praktik yang dianggap sah dalam pengembangan kompetensi aparatur.

Namun, faktor penghambat seperti kurangnya struktur ASN *Corporate University* yang eksplisit dalam bentuk keputusan atau SK, belum optimalnya manajemen pengetahuan dan teknologi pembelajaran, serta tantangan dalam menentukan aktor atau peran yang menjalankan forum pembelajaran, dapat dipahami melalui konsep *decoupling* dalam Teori Institusional. *Decoupling* mengacu pada situasi di mana organisasi mengadopsi struktur atau praktik secara formal untuk memperoleh penerimaan, namun dalam praktiknya belum sepenuhnya terintegrasi dengan aktivitas operasional. Dalam kasus LAN, meskipun struktur ASN *Corporate University* sudah ada, namun belum didukung oleh pedoman operasional yang jelas dan sistem manajemen pengetahuan yang optimal, sehingga implementasi model *Corporate University* belum sepenuhnya efektif.

Untuk mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut, langkah-langkah strategis yang direncanakan LAN, seperti penerbitan SK yang mengatur struktur dan peran, penguatan sistem manajemen pengetahuan, serta pengembangan model evaluasi pembelajaran, sejalan dengan konsep institusionalisasi dalam Teori Institusional. Institusionalisasi merujuk pada proses di mana praktik-praktik dan struktur yang diadopsi menjadi mapan, diterima, dan terintegrasi dalam rutinitas organisasi. Upaya LAN untuk memperjelas struktur, memperkuat manajemen pengetahuan, dan mengembangkan model evaluasi merupakan langkah penting dalam melembagakan model *Corporate University* secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan Teori Institusional, implementasi model *Corporate University* di LAN dapat dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor kelembagaan, baik internal maupun eksternal. Keberhasilan implementasi akan bergantung pada sejauh mana LAN mampu menyelaraskan struktur, praktik, dan prosedur dengan tuntutan lingkungan kelembagaan, serta melembagakan model *Corporate University* secara efektif dalam rutinitas organisasi. Melalui upaya yang berkesinambungan dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan, LAN dapat mewujudkan pengembangan kompetensi aparatur yang lebih efektif dan berkelanjutan.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Dalam penelitian yang telah Penulis lakukan serta data yang Penulis dapatkan dari proses pengambilan data, Penulis mengidentifikasi bahwasanya implementasi pengembangan kompetensi menggunakan model *Corporate University*, terdapat beberapa masalah

sehingga implementasi pengembangan tersebut masih belum optimal. Untuk itu, dalam bagian ini dijabarkan pemecahan masalah berupa hal – hal yang dapat instansi lakukan untuk mengatasi masalah – masalah yang menjadi penghambat dalam implementasi pengembangan model *Corporate University* di Lembaga Administrasi Negara.

1. Struktur Corporate University

Sintesis pemecahan permasalahan struktur organisasi yang sudah ada namun belum dieksplikasikan, diperlukan penyempurnaan dan penguatan struktur yang ada, termasuk kejelasan peran dan tanggung jawab setiap unit yang terlibat. Hal ini dapat dilakukan melalui pemutakhiran kebijakan, prosedur operasi standar (SOP), serta sosialisasi yang intensif kepada seluruh pemangku kepentingan. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas dan dipahami oleh semua pihak, implementasi model *Corporate University* dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

2. Manajemen Pengetahuan

Sintesis pemecahan permasalahan terkait manajemen pengetahuan yang masih berjalan berdasarkan masing-masing unit, diperlukan pengembangan sistem yang komprehensif, meliputi panduan, metode, serta infrastruktur teknologi yang mendukung. Selain itu, budaya berbagi pengetahuan juga perlu dipromosikan dan diinternalisasikan di kalangan pegawai. Dengan adanya sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi dan budaya berbagi pengetahuan yang kuat, transfer pengetahuan dan pengalaman antar unit kerja dapat berlangsung lebih optimal, sehingga mendukung pengembangan kompetensi pegawai secara keseluruhan.

3. Forum Pembelajaran

Sintesis pemecahan permasalahan terkait forum pembelajaran di semua level (strategis, operasional, dan teknis) perlu diperkuat melalui perencanaan yang matang, keterlibatan aktor yang tepat, serta kejelasan *output* yang dihasilkan. Penjadwalan yang terstruktur dan koordinasi yang baik antar unit kerja juga diperlukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan forum pembelajaran. Dengan adanya forum pembelajaran yang terencana dan terkoordinasi dengan baik, proses transfer pengetahuan dan keterampilan dapat berlangsung lebih efektif, serta menyelaraskan upaya pengembangan kompetensi dengan tujuan strategis organisasi, diperlukan adanya evaluasi menyeluruh dan penyempurnaan secara berkala, meliputi konten, metode, serta mekanisme evaluasi pembelajaran. Pengumpulan data dari masing-masing unit kerja juga perlu diefektifkan. Melalui evaluasi yang komprehensif dan berbasis data, LAN dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan, sehingga program pengembangan kompetensi dapat terus disempurnakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan lingkungan yang dinamis.

4. Sistem Pembelajaran

Sintesis pemecahan permasalahan terkait sistem pembelajaran adalah diperlukan evaluasi yang lebih komprehensif dan melibatkan umpan balik dari pegawai.

5. Strategi Pembelajaran

Sintesis pemecahan permasalahan terkait strategi pembelajaran yakni mengatasi perbedaan persepsi antara pemangku kepentingan internal, pegawai, dan pimpinan di satuan kerja atau unit kerja, diperlukan upaya membangun persamaan persepsi dalam strategi

pembelajaran saat ini. Tanggung jawab pengelolaan proses pembelajaran tidak lagi hanya terpusat di unit pengelola SDM, melainkan menjadi tanggung jawab bersama seluruh unit kerja. Dengan adanya persamaan persepsi dan keterlibatan aktif semua pihak, implementasi model *Corporate University* dapat berjalan lebih sinergis dan mendapatkan dukungan yang lebih luas dari seluruh elemen organisasi.

6. Teknologi Pembelajaran

Sintesis pemecahan permasalahan terkait teknologi pembelajaran adalah dengan mengoptimalkan teknologi pembelajaran, khususnya *Learning Management System (LMS)*, dapat dilakukan melalui pengayaan konten yang berkualitas, pelibatan *Group Skill Owner* dalam mendesain kurikulum, serta pembentukan tim khusus untuk memvalidasi dan mengaudit konten pembelajaran secara rutin. Dengan pemanfaatan teknologi pembelajaran yang optimal, proses pengembangan kompetensi dapat menjadi lebih fleksibel, mudah diakses, dan selaras dengan kebutuhan pembelajaran individu.

7. Integrasi Sistem

Sintesis pemecahan permasalahan terkait integrasi sistem untuk mewujudkan integrasi sistem yang optimal, diperlukan komitmen dan kesepakatan dari seluruh pemangku kepentingan. Perlu dilakukan pemetaan dan penyelarasan *platform* atau sistem yang digunakan oleh masing-masing unit kerja. Dukungan anggaran, infrastruktur, serta peningkatan kapasitas SDM juga menjadi faktor penting dalam mewujudkan integrasi sistem yang efektif. Dengan adanya integrasi sistem yang baik, data dan informasi terkait pengembangan kompetensi dapat dikelola secara terpadu, sehingga

mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan tepat sasaran.

Melalui implementasi sintesis pemecahan masalah tersebut, diharapkan LAN dapat meminimalisir hambatan-hambatan yang ada dan mengoptimalkan implementasi model *Corporate University* dalam pengembangan kompetensi aparatur. Diperlukan komitmen, kerja sama, dan keterlibatan aktif dari seluruh pemangku kepentingan agar upaya perbaikan yang dilakukan dapat memberikan hasil yang nyata dan berkelanjutan bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan LAN.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A