

KEBIJAKAN PENINGKATAN KOMPETENSI MELALUI *CORPORATE UNIVERSITY*

COMPETENCY IMPROVEMENT POLICY THROUGH CORPORATE UNIVERSITY

Andi Mohammad Rafi*, Muh Azis Muslim

Magister Administrasi Kebijakan Publik, FIA, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

*Korespondensi email: andirafi240596@gmail.com

ABSTRAK

Capaian target nilai indeks profesionalisme ASN provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya memenuhi target yang ditentukan. Kondisi ini mengisyaratkan masih adanya kesenjangan kualitas ASN Provinsi DKI. Penelitian ini menggali upaya yang dijalankan oleh Pemerintah Provinsi DKI dalam mengatasi kesenjangan kualitas ASN melalui pengembangan Jakarta Corporate University (JakCorpU). Penelitian ini menggunakan pendekatan *postpositivism* yang berfokus melakukan wawancara mendalam di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) DKI Jakarta. Pemilihan lokasi tersebut dipilih berdasarkan fokus penelitian yaitu JakCorpU pada lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan kebijakan Jakarta Corporate University (JakCorpU) merupakan bentuk strategi pengembangan pembelajaran yang berfokus pada pencapaian kinerja strategis Provinsi DKI Jakarta melalui sinergi pembelajaran dengan kegiatan SDM. Desain dan komposisi pembelajaran menggunakan komposisi sebesar 70% (tujuh puluh persen) untuk aktivitas pembelajaran terintegrasi yang dilakukan di tempat kerja, 20% (dua puluh persen) aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan teknis dan 10% (sepuluh persen) untuk aktivitas pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas. Namun arah perubahan pada pola pembelajaran yang semakin cepat melalui sistem daring perlu mendapatkan atensi yang lebih besar. Apalagi model pembelajaran menggunakan proporsi 70-20-10 yang lebih menitikberatkan pada praktik atau pengimplementasian di tempat kerja memiliki kerentanan terhadap sistem kontrol dan monitoring.

Kata kunci: ASN, profesional, kompetensi, dan Jakarta *Corporate University*

ABSTRACT

The target achievement of the ASN professionalism index value of DKI Jakarta province has not fully met the specified target. This condition implies that there is still a gap in the quality of DKI Province ASN. This research explores the efforts made by the DKI Provincial Government in overcoming the ASN quality gap through the development of Jakarta Corporate University (JakCorpU). This research uses a *postpositivism* approach that focuses on conducting in-depth interviews at the DKI Jakarta Human Resources Development Agency (BPSDM). The location was chosen based on the research focus, namely JakCorpU in the DKI Jakarta Provincial Government environment. The results of this study show that the Jakarta Corporate University (JakCorpU) policy is a form of learning development strategy that focuses on achieving the strategic performance of DKI Jakarta Province through learning synergy with HR activities. The design and composition of learning uses a composition of 70% (seventy percent) for integrated learning activities carried out in the workplace, 20% (twenty percent) collaborative learning activities in a community or technical guidance and 10% (ten percent) for learning activities through lecture methods inside and outside the classroom. However, the direction of change in the learning pattern that is accelerating through the online system needs to get greater attention. Moreover, the learning model using the 70-20-10 proportion which focuses more on practice or implementation in the workplace has a vulnerability to the control and monitoring system.

Keywords: Civil servant, competence, professional, and Jakarta *Corporate University*

PENDAHULUAN

Salah satu pilar dalam reformasi birokrasi adalah menghadirkan sumber daya aparatur negara yang profesional. Dalam rangka menyiapkan aparatur negara yang profesional, Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional tahun 2005-2025 mengamanatkan bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi yang berguna untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) baik di tingkat pusat maupun di daerah (Wakhid, 2011).

Arah reformasi birokrasi memusatkan pada perubahan *bureaucracy, mindset, and transforming behaviour* yang sesuai dengan landasan nilai, struktur, sistem dan kultur pemerintahan (Rusfiana dan Supriatna, 2021). Untuk itu penyelenggaraan reformasi birokrasi membutuhkan sumber daya aparatur negara yang kompeten dan profesional. Upaya untuk mewujudkan profesionalisme aparatur negara melalui penerapan sistem merit dalam manajemen SDM aparatur yang merupakan salah satu agenda penting dalam membangun pemerintahan berkelas dunia (*World Class Government*) (Riyadi (ed), 2022).

Kekuatan utama sistem birokrasi ditopang oleh aparatur negara, yang biasa disebut sebagai aparatur sipil negara (ASN). Di Indonesia, Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) pada 30 Juni 2022 yang bekerja di instansi pusat dan instansi daerah yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah 4.344. 552 dengan rincian jumlah PNS 3.992.766 (92%) dan 351.786 (8%) untuk PPPK. Dari jumlah ASN tersebut, yang bekerja pada instansi pemerintah pusat sebanyak 978.652 (23%) sedangkan yang bekerja pada instansi pemerintah daerah berjumlah 3.365.900 (77%).

Tabel 1. Pertumbuhan PNS Pusat dan Daerah Sepuluh Tahun Terakhir

Tahun	Instansi Pusat		Instansi Daerah	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
2013	891.509	20%	3.471.296	80%
2014	908.252	20%	3.547.051	80%
2015	960.795	21%	3.632.809	79%
2016	918.436	21%	3.455.905	79%
2017	925.248	22%	3.364.148	78%
2018	939.236	22%	3.246.267	78%
2019	953.731	23%	3.235.390	77%
2020	958.919	23%	3.209.199	77%
2021	936.859	23%	3.058.775	77%
2022	936.171	24%	3.029.595	76%

Sumber: BKN (2022)

Jumlah ASN cenderung mengalami kenaikan setiap tahun. Jumlah ASN di instansi daerah mendominasi dengan jumlah terbesar yakni sekitar 76 persen pada tahun 2022. Kondisi ini mencerminkan bahwa besarnya jumlah ASN daerah sejalan dengan kompleksitas masalah yang dihadapi lebih besar dibandingkan dengan ASN di instansi pusat. Namun demikian, upaya membangun kualitas aparatur negara yang profesional masih mendapatkan tantangan yang tidak mudah. Dalam implementasi manajemen ASN berbasis sistem merit misalnya, masih ditemukan sejumlah masalah mendasar. Komisi Aparatur Sipil Negara menyebutkan masih banyak instansi pemerintah yang mendapatkan hasil penilaian sistem merit dengan kategori buruk, yaitu sebanyak 168 instansi pemerintah (Riyadi (ed), 2022).



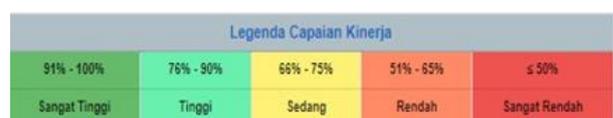
Gambar 2. Sistem Merit Instansi Pemerintah
Sumber: (Riyadi (ed), 2022)

Sistem merit menjadi salah satu cara menilai bagaimana kinerja organisasi pemerintah. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi pegawai yang bekerja. Apabila kompetensi yang dimiliki pegawai rendah, maka akan berdampak pada kinerja organisasi. Untuk itu, perencanaan sumber daya manusia yang berkompeten menjadi bagian yang krusial dalam membangun sistem birokrasi yang handal (Andriansyah, 2018). Kondisi sistem merit yang masih buruk menjadi tanda masih terdapat masalah pada kompetensi dan profesionalisme ASN khususnya pada instansi di daerah.

Kompetensi merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 2008). ASN yang kompeten dapat mendukung keberhasilan dalam menjalankan tugas dan meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi pegawai dapat mencapai kinerja dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Dingle, 2009). Pengembangan kompetensi pegawai berkaitan dengan kemampuan untuk menggunakan ilmu pengetahuan dan keterampilan secara efektif dalam mencapai kinerja (Gilmore dan David, 2010).

Untuk mendapatkan ASN yang profesional, salah satu tolak ukur yang digunakan adalah melalui penilaian pada indeks profesionalisme ASN. Indeks ini menjadi alat ukur untuk menggambarkan kualitas ASN yang didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam organisasi.

Tahun	Target Impact	Capaian Target Impact
2018	89.95	73
2019	89.96	80.53
2020	89.97	74.06
2021	89.00	80.74
2022	90.00	88.04



Gambar 3. Target dan Capaian Realisasi Indeks profesionalitas ASN Pemerintah Provinsi DKI Jakarta 2018 – 2022

Sumber : BPSDM (2022)

Salah satu daerah yang masih memiliki masalah pada profesionalisme ASN yang dilihat dari nilai indeks profesionalisme ASN adalah provinsi DKI Jakarta. Berdasarkan data diatas, capaian target indeks profesionalitas ASN provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya memenuhi target yang ditentukan. Kondisi ini mengisyaratkan masih ada-

nya kesenjangan kualitas ASN Provinsi DKI. Sepanjang tahun 2018-2022, target impact profesionalisme ASN DKI Jakarta masih belum mencapai target.

Guna meningkatkan kompetensi pegawai dan mengatasi kesenjangan kualitas ASN, salah satu upaya yang dijalankan oleh Pemerintah Provinsi DKI melalui pengembangan Jakarta Corporate University (JakCorpU). Corporate University adalah entitas pendidikan yang merupakan alat strategis yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melakukan aktivitas yang mendorong pembelajaran dan pengetahuan individu dan organisasi (Allen, 2002; Baporikar, 2014). Pengembangan Corporate University dapat berupa pelatihan dan pengembangan personel, dengan memperhatikan nilai-nilai dan model kompetensi yang dianut; penilaian dan sertifikasi pegawai; umpan balik kepada pegawai, pimpinan; adaptasi pemula; identifikasi pekerjaan; motivasi karyawan; penilaian efektivitas pelatihan pegawai; penguatan dan pengembangan budaya perusahaan (Grigorievna et al, 2021)

Dalam konteks itu, pada periode 2023-2026, BPSDM Provinsi DKI Jakarta, memfokuskan perhatian yang serius khususnya dalam bidang peningkatan kompetensi pegawai dengan menyelaraskan pada perencanaan pembangunan jangka menengah Provinsi DKI Jakarta serta dikondisikan sesuai realisasi pembangunan yang telah dilaksanakan melalui pengembangan Jakarta Corporate University (JakCorpU). Sejak tahun 2019, BPSDM Provinsi DKI Jakarta telah memulai penerapan *Corporate University*, suatu program yang melibatkan penilaian mandiri (*self-assessment*), perencanaan dan implementasi (*planning and implementing*), serta evaluasi (*evaluation*) terhadap pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan DKI Jakarta.

Sesuai dengan ketentuan Undang-undang No. 5 tahun 2014, ASN berhak untuk mengembangkan kompetensi keahlian (*skill development*) guna mendukung tugas mereka dalam memberikan pelayanan masyarakat. Penelitian ini menjelaskan tata kelola Jakarta Corporate University (JakCorpU) dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN profesional.

METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma atau pendekatan *postpositivism* yang menggunakan pemahaman secara mendalam dan komprehensif mengenai fakta yang ada dengan menggunakan alur berfikir deduktif ke induktif. Pendekatan ini juga mendukung metode pengumpulan data kualitatif dan kekuatan analisis (Creswell, 2007). Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) DKI Jakarta. Pe-

milihan lokasi tersebut dipilih berdasarkan fokus penelitian yaitu JakCorpU pada lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Metode pengumpulan data menggunakan wawancara yang dilakukan kepada pengelola BPSDM Provinsi DKI Jakarta yaitu Kepala Bidang yang membidangi urusan JakCorpU, Analisis Pengembangan Kompetensi Ahli Muda selaku Ketua Subkelompok Perancangan dan Pengembangan BPSDM Provinsi DKI Jakarta, Analisis kebutuhan DIKLAT berbasis JakCorpU, perancangan evaluasi DIKLAT berbasis JakCorpU Penyelenggara DIKLAT berbasis JakCorpU, Penyelenggara DIKLAT berbasis JakCorpU, Analisis Pengembangan Kompetensi Ahli Muda selaku Ketua Subkelompok Pengembangan Kompetensi Fungsional BPSDM Provinsi DKI Jakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN, secara rinci menjelaskan bahwa ASN membutuhkan pengembangan kompetensi sebanyak minimal 20 jam pelajaran per tahun. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, BPSDM Provinsi DKI Jakarta telah menyusun Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) sejak tahun 2020.

Penyusunan AKD ini bertujuan untuk memberikan masukan terkait hambatan dalam kinerja yang dihadapi oleh ASN Provinsi DKI Jakarta akibat kurangnya kompetensi keahlian dalam menyelesaikan masalah. Tujuan dilaksanakan AKD ini dalam rangka meningkatkan dan memantapkan koordinasi serta menyelaraskan penyelenggaraan pelatihan aparatur baik yang dilaksanakan di BPSDM yang nantinya diterapkan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Secara khusus, kegiatan AKD yang dilakukan pada periode 2020-2021 dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan yang diatur dalam Keputusan Gubernur DKI Jakarta No. 1211 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendekatan Sistem Pembelajaran Terintegrasi/Terpadu di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (*Jakarta Corporate University*).

Keputusan tersebut dengan jelas memperhatikan kebutuhan peningkatan kompetensi ASN Provinsi DKI Jakarta. Setelah berjalan selama sekitar 2 (dua) tahun, BPSDM Provinsi DKI Jakarta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan AKD dari tahun 2020 hingga 2022. Evaluasi ini menghasilkan Analisis Kesenjangan Kompetensi (AKK) yang menjadi panduan dalam implementasi program pelatihan bagi SKPD DKI Jakarta. Namun, sebagai hasil dari implementasi program yang

belum sempurna, AKK masih menghadapi berbagai kendala dan masalah yang mempengaruhi penyusunan kebutuhan pelatihan SKPD. Hal ini tentunya berdampak pada terhambatnya pengembangan kompetensi ASN Provinsi DKI Jakarta yang bisa mengganggu jalannya birokrasi pemerintahan.

Model pengelolaan pembelajaran ASN Provinsi DKI Jakarta pada BPSDM Provinsi DKI Jakarta ini mengadopsi system CorpU. Di Indonesia, konsep CorpU mulai diadopsi dan diimplementasikan pada tahun 2000- an. PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) merupakan salah satu pelopor yang memulai menjalankan model CorpU. Selain PT Telkom, PT PLN juga memiliki PLN CorpU, serta IPC CorpU milik PT Pelindo II.

Menurut Pazos dan Ruiz (2013) CorpU berhasil menjadi instrumen yang memenuhi kebutuhan untuk pelatihan dan pengelolaan pengetahuan karena mampu menutup kesenjangan pendidikan tradisional yang menjadi semakin beragam karena universitas tradisional tidak lagi memiliki monopoli di masyarakat. Corporate university (CorpU) menempatkan metode pembelajaran yang cerdas dengan tetap menjaga keselarasan antara organisasi dengan lingkungannya. CorpU menjembatani kesenjangan antara disiplin ilmu manajemen dengan pembelajaran organisasi yang membutuhkan kecepatan dan arah pembelajaran sesuai kebutuhan (Rademakers, 2014).

Peran strategis ASN Provinsi DKI Jakarta sebagai pelayan publik perlu didukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Salah satu aspek kunci dalam mencetak SDM dengan kriteria tersebut adalah dengan menyediakan pembelajaran yang bersifat *link and match* dengan kebutuhan organisasi.

Terdapat perbedaan bentuk kegiatan pendidikan dan pelatihan CorpU dengan pendidikan dan pelatihan konvensional. Diklat Corporate university (CorpU) menempatkan metode pembelajaran yang cerdas dengan tetap menjaga keselarasan antara organisasi dengan lingkungannya. CorpU menjembatani kesenjangan yang membutuhkan kecepatan dan arah pembelajaran sesuai kebutuhan, berkolaborasi dengan universitas. Sedangkan pendidikan dan pelatihan konvensional kegiatan pendidikan untuk membina kemampuan berpikir pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban secara professional, yang dilakukan secara formal dengan kurun waktu yang singkat secara mandiri yang dilaksanakan oleh lembaga atau organisasi tertentu.

JakCorpU merupakan bentuk strategi pengembangan pembelajaran yang berfokus pada pencapaian kinerja strategis Provinsi DKI Jakarta. JakCorpU mencapai tujuan Provinsi DKI Jakarta melalui sinergi pembelajaran dengan kegiatan SDM lainnya, dan diperkuat dengan Manajemen Pengetahuan. Suharto (2017) menjelaskan CorpU dijalankan dengan proses kolaborasi melalui laboratorium kerja yang sesuai bagi kebutuhan sehingga kegiatan penelitian dan pengembangan SDM dapat mencapai target yang ditetapkan.

Dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta (Jakarta Corporate University) dilakukan dalam bentuk dan karakteristik pengembangan SDM, rumah JakCorpU dan penyelenggaraan JakcorpU. Dalam pelaksanaannya, JakCorpU memiliki alokasi yang berbeda dalam komposisi pembelajaran. Terdapat tiga kategori kebutuhan pembelajaran yaitu pembelajaran terintegrasi, komunitas pembelajaran dan belajar mandiri/pembelajaran terstruktur.



Gambar 4. Desain dan Komposisi Pembelajaran
Sumber: BPSDM (2022)

Pertama, porsi sebesar 70% (tujuh puluh persen) untuk aktivitas pembelajaran terintegrasi yang dilakukan di tempat kerja melalui praktik langsung di tempat kerja magang/praktik kerja, magang/praktik kerja detasering (*secondment*), dan pertukaran antara Pegawai Negeri Sipil dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah. Kedua, porsi sebesar 20% (dua puluh persen) aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan teknis melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti mentoring, coaching, dan studi banding.

Ketiga, porsi sebesar 10% (sepuluh persen) untuk aktivitas pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas seperti pelatihan teknis, pelatihan jarak jauh (online), dan belajar mandiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Suhairi (2017), Endang Komara (2019), dan Wulandari (2021). Hasil penelitian mereka menjelaskan bahwa terjadi peningkatan kompetensi professional ASN, melalui pendidikan dan pelatihan sebagai langkah strategis dalam meningkatkan pelayanan prima. Suhairi (2017) menjelaskan program pengembangan ASN sebagai kewenangan memberi kesempatan anggota yang dibina melalui pelatihan dan pendidikan untuk mengembangkan pola perilaku ASN dalam bidang ilmu pengetahuan, ketrampilan atau sikap untuk mencapai ketetapan standar kerja ASN. Endang Komara (2019) menjelaskan peningkatan kapasitas pegawai ASN dilakukan melalui promosi untuk mengikuti beasiswa kedinasan, melaksanakan bimbingan teknis yang dapat menunjang kinerja profesi, serta mengikutsertakan dalam diklat (pendidikan dan latihan), atau lokakarya, yang sekiranya memberikan dampak pada sikap profesionalisme pegawai, sehingga dapat mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. Wulandari (2021) untuk menuju sumber daya aparatur yang berkualitas dapat dilakukan dengan membentuk generasi aparatur sipil negara yang unggul melalui pendidikan dan pelatihan. Kebijakan JakCorpU sebagai bentuk baru dan terobosan dalam pengembangan metode pendidikan dan pelatihan yang mengkolaborasi berbagai metode terkini serta memfokuskan pada praktik langsung.

KESIMPULAN

Untuk mengisi kesenjangan kompetensi ASN profesional di provinsi DKI Jakarta, inovasi JakCorpU dapat menjadi jawaban atas permasalahan yang dihadapi oleh ASN di DKI Jakarta. Pendekatan ini mengintegrasikan sistem pembelajaran di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Jakarta Corporate University). Hasilnya, Indeks profesionalitas ASN Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terus mengalami kenaikan. Tahun 2022 nilai indeks mengalami kenaikan 88.4 persen dari tahun sebelumnya 80.74. Meskipun JakCorpU mampu berperan sebagai jembatan untuk mengisi kesenjangan kompetensi ASN DKI Jakarta, namun arah perubahan pada pola pembelajaran yang semakin cepat melalui sistem daring perlu mendapatkan atensi yang lebih besar. Apalagi model pembelajaran menggunakan proporsi 70-20-10 yang lebih menitikberatkan pada praktik atau pengimplementasian di tempat kerja memiliki kerentanan terhadap sistem kontrol dan monitoring. Porsi yang lebih besar pada praktik perlu dilakukan sistem monitoring yang aktual berbasis teknologi. Maka penelitian ini merekomendasikan untuk membangun sistem monitoring untuk memantau hasil kinerja yang dapat diukur secara aktual dengan mendasarkan pada output kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook*, Division of American Management Association (AMACOM), New York, NY.
- Andriansyah. (2018). Analisis Kompetensi ASN bagian Organisasi, Hukum, dan Hubungan Masyarakat Sekretariat Dirjan PSPKKM Kemos RI. *Public Administration Journal* Vol. 2 No. 2 (2018).
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: BKN
- Baporikar, N. (2014). Corporate university edification in knowledge society. *Int. J. Strategic Change Management*, Vol. 5, No. 2, 2014.
- BPSDM. (2022). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: BPSDM
- BPSDM. (2022). *Rencana Strategis 2023-2026*. Jakarta : BPSDM
- Creswell, J. J. (2007). *Research Design. The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry*.
- Dingle, John. (2009). "Analysing The Competence Requirements of Managers". *Journal of Management Development Review*, Vol. 8. No. 2.
- Fauziah, N., M. Prasetyo, A., W. (2019). ASN Corporate University: sebuah konsep pendidikan dan pelatihan era disruptif. *Civil Service*. Vol. 13, No.2, November 2019 : 51 – 62.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-8, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Tanty Tarigan. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.
- Gilmore, Audrey dan David Carson. (2010). "Management Competence for Service Marketing", *The Journal of Service Marketing*, Vo. 10, No. 3, h. 39-57.
- Grigorievna, B. T., Alekseevna, P. N., Viktorovna, S. L., & Vladimirovna, K. O. (2021). Development of a corporate university institution: strategic initiatives. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 548-557.
- Komara, E. (2019), kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia., *International Journal of Science and Society*, Volume 2, Issue 4, 2020
- Pazos AJB, Ruiz BC. 2013. Corporate universities: An emerging actor in higher education in Spain? *Universities and Knowledge Society Journal* (RUSC). 10(2):269-284. <https://doi.org/10.7238/rusc.v10i2.1439>
- Rademakers M. 2014. *Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203073988>

- Riyadi (ed.). (2022). Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN. Jakarta: Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara
- Rusfiana, Y., Supriatna, C. (2021). Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan. Penerbit Alfabeta: Bandung
- Suhairi, (2017), Implementasi pelatihan Diklat dan ASN Peningkatan Kompetensi SDM professional, HIJRI - Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman Vol. 6. No. 2. Juli–Desember2017. ISSN: 1979-8075. Halaman 14 – 27.
- Suharto. 2017. A study on Indonesian corporate university: types and its characteristics. *Journal of Arts, Science, and Commerce* 8(1):2231– 4172.
- Syamsuddin, E., Rizki, A. (2022). Development of Integrated Learning Systems through BPPT Corporate University Design approach. *International Journal of Business and Social Science Research*. Vol: 3, Issue: 6 June/2022.
- Wakhid, Al Abdul. 2011. Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. Lampung: IAIN Raden Intan Lampung
- Wulandari, D., P. (2021). Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Menyiapkan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0, *Jejaring Administrasi Publik*, Vol. 13, No. 2, 2021, hal 101-120.