



Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng Corporate University

Development of Employee Competence in Central Java Province through the Implementation of Central Java Corporate University

Agus Suharsono

Pusdiklat Pajak, Balai Diklat Keuangan Yogyakarta, BPPK
Kementerian Keuangan

Info Artikel

Diterima : 29 Oktober 2021
Direvisi : 14 Nopember 2022
Disetujui : 16 Desember 2022

Kata kunci:

Corporate University
Pegawai
Pengembangan Kompetensi

Keywords:

Competency Development
Corporate University
Employee

Corresponding Author :

Agus Suharsono
gusharpramudito@gmail.com
+62 81808631929

Abstrak

Pasal 203 Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS mengatur bahwa pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi atau *Corporate University*. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sudah memiliki *Jateng Corpu*, namun jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat hanya 3%, karena diklat dilakukan klasikal di BPSDM, padahal setiap pegawai berhak mengikuti pengembangan kompetensi minimal dua puluh jam pelatihan, sehingga perlu dikembangkan desain yang tepat dengan patok banding *Kemenkeu Corpu*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan cara studi Pustaka dan dianalisis secara logika-induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebaiknya dibuat Peraturan Gubernur tentang *Jateng Corpu* yang mengatur bahwa karakteristiknya: *relevant, applicable, impactful, dan accesible*; menggunakan pembelajaran model 70-20-10; dikembangkan menggunakan model ADDIE; dan dibangun *knowledge management*.

Abstract

Article 203 of Government Regulation 17 of 2020 concerning Amendments to Government Regulation Number 11 of 2017 concerning the Management of civil servant/Pegawai Negeri Sipil (PNS) stipulates that employee competency development is carried out through an integrated learning system approach or *Corporate University*. Provincial Government of Central Java already has *Central Java Corpu*, but the number of employees who have attended training is only 3%, because the training is carried out classically at BPSDM, even though every employee has the right to take part in competency development for a minimum of twenty hours of training, so it is necessary to develop an appropriate design with the benchmark of the Ministry of Finance *Corpu*. This study used a descriptive approach by means of library research and analyzed logically-inductively. The results of the study indicate that it is advisable to make a Governor's Regulation concerning *Central Java Corpu* which regulates that its characteristics are: *relevant, applicable, impactful, and accessible*; using the 70-20-10 model of learning; developed using the ADDIE model; and built *knowledge management*.

PENDAHULUAN

Pasal 203 Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS mengatur: 1) Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier; 2) Dilakukan pada tingkat instansi maupun nasional; 3) Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan; 4) Dilakukan paling sedikit dua puluh jam pelajaran dalam satu tahun; 5) Dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*); 6) Pejabat Pembina Kepegawaian wajib: a) menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; b) melaksanakan pengembangan kompetensi; dan c) melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

Jumlah ASN di Indonesia sebanyak 4.351.490 orang, terdiri atas 932.462 orang (21,4%) ASN pemerintah pusat dan 3.419.028 orang (78,6%) ASN pemerintah daerah (KemenPANRB, 2018). Jumlah tersebut cukup banyak sehingga perlu model pembelajaran yang tepat, efektif, efisien, dan aplikatif sesuai dengan target kinerja. *Grand Design* Pembangunan ASN 2020-2024 yang disusun Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi terintegrasi sesuai tuntutan strategi organisasi, dengan pendekatan ASN *Corporate University (Corpu)*, yang memungkinkan proses pembelajaran yang terus-menerus dan berkelanjutan. Disarankan proporsi penyelenggaraan pengembangan kompetensi, adalah 70-20-10 terdiri dari: 1) 70% untuk *On-the-job Training*, 2) 20% untuk *Learning through Others*, dan 3) 10% untuk *Formal Education*: akademik, diklat, *e-learning*,

pengembangan kompetensi dengan metoda konvensional, seperti diklat klasikal yang selama ini berlangsung (PKP2A II LAN, 2015). Kompetensi ASN harus dikembangkan dengan desain yang terintegrasi karena ASN memiliki peran strategis sebagai aktor pelayanan dan pelaksana kebijakan publik dalam menghadapi dan merespon tantangan di era disruptif (Juliani, 2019).

Permasalahan pengembangan kompetensi ASN yang terjadi selama ini adalah: 1) penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisis kebutuhan diklat; 2) pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah; 3) pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan tidak jelasnya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun; 4) pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai diklat yang dilakukan secara klasikal; dan 5) pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir (PKRA-LAN, 2015). Dengan demikian, identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya mencakup substansi kompetensi yang dibutuhkan untuk menjawab isu strategis nasional dan regional tetapi juga harus menjelaskan tata kelola penyelenggaraan diklat serta metode lain yang diatur dalam pengembangan ASN (PKP2A II LAN, 2015). Badan diklat pemerintahan berperan mengembangkan kompetensi dan kemampuan ASN dituntut mampu menghadapi perubahan dan perkembangan dunia yang semakin pesat dan cepat guna mewujudkan *world class government* (Sidabutar, 2020). Pengembangan kompetensi ASN melalui diklat diharapkan mampu menyediakan pembelajaran mengenai keahlian yang sesuai dengan tugas dan pekerjaan serta dapat mengisi keterbatasan

pegawai dalam memenuhi kinerjanya (Zainal et al., 2009).

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa diklat meningkatkan kompetensi ASN (Rifai et al., 2018), dan juga meningkatkan kinerja (Eliana et al., 2020; Haryono & Wijaya, 2019; Rumbino, 2019; Sulfa et al., 2019). Pelatihan terintegrasi di tempat kerja merupakan hal yang paling mendasar dalam pelaksanaan reformasi birokrasi (Akny, 2014), karena mampu meningkatkan kinerja. Jadi tujuan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya menutup kesenjangan kompetensi, namun juga harus mampu menutup kesenjangan kinerjanya. Tantangan reformasi birokrasi pemerintahan tersebut mengharuskan badan diklat pemerintahan perlu bertransformasi ke ranah *Corporate University* yaitu konsep untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategis mereka dengan melakukan kegiatan yang mendorong individu dalam pembelajaran dan pengetahuan organisasi (Fauziah & Prasetyo, 2019). Menurut Allen, *Corpu* didefinisikan sebagai alat strategis sistem pelatihan yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai visi dan misi dengan melakukan kegiatan yang menumbuhkan pembelajaran, pengetahuan, dan kebijaksanaan baik secara individu maupun organisasi (Allen, 2002). Selain itu, Grenzer menyatakan bahwa *Corpu* juga merupakan payung strategis yang bertujuan untuk mengembangkan dan mendidik kompetensi pegawai dengan fokus pada pengembangan individu, peluang pelatihan, praktik pembelajaran, manajemen SDM, dan kepemimpinan demi kepentingan organisasi (Grenzer, 2006).

Corpu awalnya muncul dan populer di Amerika Serikat sekitar 1990-an bersamaan

dengan lahirnya arus globalisasi, pekerja berpengetahuan, dan organisasi pembelajar. Di Indonesia konsep *Corpu* dimulai pada tahun 2000-an, diimplementasikan pertama kali oleh PT Telkom yang juga merupakan pelopor. Kemudian disusul oleh beberapa perusahaan lain seperti PT. PLN, IPC *Corpu* milik PT. Pelindo II, dan beberapa lembaga pemerintah diantaranya Kementerian Keuangan, Pemerintah DKI Jakarta dan beberapa lembaga pemerintahan lainnya (Dian, 2021), termasuk salah satunya yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah (BPSDMD Jateng), sudah memulai langkah awal mewujudkan Jateng *Corpu*. Sejak tahun 2017, konsep *Corpu* sudah menjadi kebaruan ide yang dikembangkan oleh BPSDMD Jateng sebagai rancangan untuk mengembangkan kompetensi inti seluruh ASN di Provinsi Jawa Tengah dengan harapan manajemen pengembangan kompetensi ASN secara efektif dapat berorientasi pada kebutuhan inti yang perlu dikembangkan sehingga keyakinan *jateng pinter bareng* dapat terealisasi (BPSDMD Jateng, 2018). Implementasi Jateng *Corpu* diwujudkan dengan disusunnya *road map* Jateng *Corpu* oleh tim penyusun dari BPSDMD Jateng dan diseminarkan pada tanggal 6 Juni 2018, baik dalam jangka panjang, menengah maupun jangka pendek. Dimana sebelumnya dilakukan *benchmark* ke beberapa instansi yang sudah menerapkan *Corpu* antara lain PT. PLN untuk sektor BUMN dan Kementerian Keuangan untuk sektor pemerintahan (Rizal, 2021).

Menurut rekapitulasi data pelatihan di tahun anggaran 2019-2021, BPSDMD Jawa Tengah telah menyelenggarakan 30 diklat sebagaimana tabel 1.

Tabel 1. Rekap Data Peserta Pelatihan BPSDMD Jateng Tahun Anggaran 2019-2021

Pelatihan	2019			2020			2021		
	Target	Real.	%	Target	Real.	%	Target	Real.	%
Teknis	1.260	331	26%	1.225	1.036	85%	351	287	82%
Fungsional	747	457	61%	135	65	6%	90	45	16%
Dasar	7.070	588	8%						
Jumlah	9.077	1.376	15%	1.360	1.101	81%	441	332	75%

Sumber: BPSDMD Jawa Tengah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 1 diketahui target pelatihan tahun 2019 hanya tercapai 15%, tahun 2020 hanya tercapai 81%, dan tahun 2021 (berjalan) hanya tercapai 75%. Harus ada solusi agar seluruh pegawai dapat berpartisipasi dalam diklat sesuai dengan kebutuhan kompetensi ASN berdasarkan paradigma Jateng *Corpu* sehingga tercapainya target kinerja. Dalam Penyelenggaraan diklat perlu diadakan proses identifikasi kompetensi, perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pengembangan secara bersama-sama atau *gayeng* dengan melibatkan berbagai kementerian (BPSDMD Jateng, 2019).

Sebagai patok banding, urgensi *Corpu* pada Kementerian Keuangan diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 bahwa *Corpu* memiliki empat karakteristik, yaitu: 1) *Relevant*, pembelajaran dilaksanakan sesuai kebutuhan,

tepat sasaran, dan kekinian yang dilakukan dengan penyempurnaan mekanisme analisis kebutuhan pembelajaran, perbaikan kurikulum dan penyesuaian materi bahan belajar; 2) *Applicable*, materi pembelajaran mudah diajarkan, dipelajari, dan diterapkan yang dilakukan dengan upaya melatih implementasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sesuai dengan tujuan pembelajaran; 3) *Impactful*, pembelajaran dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi; dan 4) *Accesible*, pembelajaran mudah diakses dimana, kapan dan dari mana saja serta tersedia setiap saat yang dilakukan dengan pembangunan sistem aplikasi *Knowledge Management*.

Corpu menggunakan model pembelajaran 70:20:10 yang merupakan bentuk pembelajaran yang digambarkan sebagaimana gambar 1.



Gambar 1. Model Pengembangan Kompetensi 70:20:10 (Sumber: 924/KMK.011/2018)

Berdasarkan gambar 1 diketahui ada tiga hal penting dalam pembelajaran terintegrasi atau *Corpu*, yaitu: *Pertama*, desain pembelajaran menggunakan model 70-20-10 dengan proporsi: 1) 70% aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik kerja, detasering (*second-*

ment), dan pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah; 2) 20% aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti *coaching*, *mentoring*, dan *benchmarking*; dan 3) 10% aktivitas

pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas seperti pelatihan teknis, pelatihan jarak jauh, dan belajar mandiri. Model Pengembangan Kompetensi dengan 70:20:10 didukung budaya belajar dan manajemen pengetahuan atau *knowledge management*. Oleh karena itu, kegiatan pembelajaran dalam diklat Jateng *Corpu* perlu di desain secara optimal agar *link and match* dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN berdasarkan model 70-20-10. Perbedaan signifikan antara *Corpu* dan *training center* atau diklat pada fokus pembelajarannya, *training center* hanya berfokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi individu, sedangkan *Corpu* berfokus pada *strategic organization issue* dan *business performance*. *Corpu* awalnya memang berkembang pada *privat sector* namun berkembang ke ranah *public sector*. *Corpu* akan menggunakan semua jenis strategi pembelajaran pada *structured learning*, *learning from other*, dan *workplace integrated learning*, sedangkan badan diklat hanya menerapkan *structured learning*.

Kedua, proses pengembangan pembelajarannya menggunakan model ADDIE. Banyak kerangka kerja proses pengembangan pelatihan menjadi langkah-langkah panduan yang dapat ditindaklanjuti. Salah satunya model ADDIE: *Analyze, Design, Develop, Implement, and Evaluate* yang fleksibel dan sistematis (CDC, 2018). Model ADDIE dapat digunakan untuk pelatihan yang beragam dan praktik pelatihan yang baik adalah menggunakan multimedia, umpan balik, variasi latihan atau aktivitas interaktif, strategi pembelajaran gabungan antara individual dan kolaboratif, serta peran pendidik. Pendekatan asinkronous lebih disukai dalam pendidikan jarak jauh (Spatioti et al., 2022). Pelatihan menggunakan video tutorial *stand-alone* secara *online* dengan akses mandiri di YouTube bagus dan memenuhi unsur fisik, kognitif, dan afektifnya (Bunari et al., 2018). Pengembangan video pembelajaran layak digunakan sebagai media pembelajaran (Anggraini & Putra, 2021).

Ketiga, adanya *knowledge management* atau manajemen pengetahuan yang isinya *knowledge capture* dari kisah sukses pegawai agar dapat dijadikan sarana pembelajaran pegawai lainnya. Selain itu dengan adanya *knowledge management* maka *tacit knowledge* pegawai akan terdokumentasi dan menjadi milik institusi, tidak ikut terbawa pergi ketika pegawai mutasi, promosi, atau pensiun. Pengetahuan pegawai dianggap sebagai aset institusi, tetapi dalam praktiknya masih banyak yang masih melekat dan menjadi milik individu, dengan adanya *knowledge management* akan berkontribusi signifikan terhadap pengembangan pemahaman bersama, penciptaan pengetahuan, dan pemikiran inovatif. Untuk mendapatkan manfaat maksimal bagi institusi perlu dilakukan identifikasi, pembuatan, dan difasilitasi (Kanwal et al., 2019). *Knowledge management* penting dalam konteks pelatihan berkelanjutan dan menawarkan wawasan unik berdasarkan pengalaman empiris pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (Martins et al., 2019).

BPSDMD Jateng termasuk *training center* sektor publik dan sudah dicanangkan akan menerapkan *Corpu* namun perlu dikembangkan lebih lanjut berdasarkan *best practice* serupa yang sudah dilaksanakan Kemenkeu *Corpu*. Tulisan ini membahas tentang bagaimana bentuk pembelajaran Jateng *Corpu* untuk mewujudkan peningkatan dan pengembangan kompetensi ASN dalam mencapai tujuan institusi dengan patok banding Kemenkeu *Corpu*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif guna memberikan penegasan atau gambaran suatu konsep dan menjawab pertanyaan-pertanyaan pada pokok permasalahan (Sugiyono, 2009). Sumber data utamanya adalah dokumen (Moleong, 2015), yang dikumpulkan dengan cara studi kepustakaan yaitu mencari, meneliti, mempelajari, mencatat, dan menginterpretasi-kannya (Sugiyono, 2017). Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan proses

logiko-induktif yaitu sebuah proses berpikir yang menggunakan logika untuk memahami pola dan kecenderungan dalam data (Mertler, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebaran ASN Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memiliki peran strategis mewujudkan visi menuju Jawa Tengah sejahtera dan berdikari dengan slogan “*mboten korupsi, mboten*

ngapusi” sehingga harus didukung dengan ASN yang profesional, kompeten, akuntabel, dan andal. Dalam hal ini, BPSDMD Jateng menjadi aktor dalam mengelola SDM Aparatur dengan bertransformasi menjadi *Corpu* guna mengembangkan kompetensi melalui proses pembelajaran yang *link and match* dengan kebutuhan dan tujuan institusi, dalam hal ini kebutuhan dan tujuan kompetensi bagi seluruh pegawai yang tersebar berdasarkan unit kerjanya sebagaimana tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Sebaran ASN Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

No	Unit Kerja	Struktural	Umum	Fungsional	Total
1	Sekretariat Daerah	116	408	41	565
2	Sekretariat DPRD	16	121	1	138
3	Sekretariat BPBD	15	22	0	37
4	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	270	3.784	22.821	26.875
5	Dinas Kesehatan	50	281	303	634
6	Dinas PU BM dan CK	55	606	9	670
7	Dinas PU SDA dan TR	43	533	11	587
8	Dinas PR dan KP	17	77	0	94
9	Dinas Sosial	104	472	129	705
10	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	52	177	235	464
11	Dinas ESDM	61	144	4	209
12	Dinas Porapar	27	169	0	196
13	Dinas Perhubungan	41	296	2	339
14	Dinas Kominfo	24	80	12	116
15	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	41	145	20	206
16	Dinas Koperasi dan UKM	20	81	5	106
17	Dinas Pertanian dan Perkebunan	48	432	246	726
18	Dinas Ketahanan Pangan	25	61	9	95
19	Dinas PKH	26	145	44	215
20	Dinas Kelautan dan Perikanan	67	208	14	289
21	Dinas LHK	70	272	442	784
22	Dispermades Dukcapil	21	71	0	92
23	DPPPA Dalduk KB	19	41	0	60
24	DPMPTSP	22	62	1	85
25	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	21	70	75	166
26	BAPPELITBANGDA	29	110	30	169
27	Inspektorat	8	66	65	139
28	Badan Kepegawaian Daerah	23	112	32	167
29	Badan PSDMD	20	104	59	183
30	Badan Pengelola Pendapatan Daerah	151	511	0	662
31	Badan PKD	22	121	5	148
32	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	13	49	1	63
33	Badan Penghubung	5	55	0	60
34	Unit Rumah Sakit	8.836	8.695	6.981	4.418
35	Satuan Polisi Pamong Praja	16	50	13	79
Total		10.394	18.631	31.610	40.541

Sumber: Buku Profil PNS Provinsi Jateng Tahun 2020 (Keadaan 31 Desember 2020) (BKD Jateng, 2021).

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui jumlah keseluruhan ASN Pemerintah Provinsi Jawa Tengah di setiap unit kerja dan jabatan per 31 Desember 2020 adalah sebanyak 40.541 orang. Pegawai dengan jabatan struktural sebanyak 10.394 orang, pegawai dengan jabatan umum sebanyak 18.631 orang, dan pegawai dengan jabatan fungsional sebanyak 31.610 orang. Sebaran pegawai terbanyak berada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan jumlah 26.875 orang. Seluruh pegawai memiliki peran penting dalam institusi di tiap-tiap unit kerja sehingga semua berhak mendapatkan pengembangan kompetensi sesuai bidang yang dibutuhkan. Jika dibandingkan dengan jumlah pegawai yang mengikuti diklat tahun 2020 sebanyak 1.101, sebagaimana tabel 1, maka pegawai yang ikut diklat baru mencapai 3%, masih ada 97% pegawai yang belum mengikuti diklat. Pasal 203 ayat (4) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Hal ini terjadi karena pengembangan kompetensi pegawai terfokus pada pelatihan klasikal yang dilaksanakan pada BPSDM. Untuk itu perlu pengembangan pembelajaran terintegrasi di tempat kerja atau *Corpu* dengan model 70-20-10, dimana proses pembelajaran berlangsungnya terus-menerus dan berkelanjutan. Dengan model 70-20-10, proporsi terbesar adalah pembelajaran di tempat kerja, sebagaimana diamanatkan Pasal 203 Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020.

Tujuan Pengembangan Kompetensi Bagi ASN Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Untuk mendukung tercapainya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah berdasarkan visi, misi, dan sasaran kinerja pemerintah Provinsi Jawa Tengah diperlukan ASN yang berkompeten dan berintegritas sesuai bidang tugasnya. Sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa

Tengah Nomor 55 Tahun 2015, agar pengembangan kompetensi dapat *relevant* dan *impactful* maka tujuan pengembangan kompetensi bagi ASN harus membangun sinergitas pilar yaitu keterpaduan antara institusi dan lembaga diklat dalam rangka melaksanakan analisis jabatan, penyusunan peta dan jenis jabatan, penetapan standar dan kebutuhan kompetensi, penetapan kebutuhan diklat meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam hal ini, BPSDMD Jateng berperan sebagai pendamping dan administrator sesuai ketentuan tentang pengembangan kompetensi ASN. Pengembangan pembelajaran terintegrasi atau *Corpu* dalam Jateng *Corpu* menggunakan model ADDIE adalah sebagai berikut.

Identifikasi Kebutuhan Diklat

Pegawai yang tersebar di berbagai unit kerja memberi kesadaran bahwa pentingnya BPSDMD Jateng memberikan wadah untuk memfasilitasi pembelajaran apa saja yang dibutuhkan. Dalam hal ini, BPSDMD menyediakan “Si Jari On AKD” yaitu portal sistem informasi berbasis web untuk memfasilitasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi ASN yang bertujuan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki. Portal dapat diakses pada alamat url <https://akd.bpsdmd.jatengprov.go.id/>. Dalam portal “Si Jari On AKD” berisi usulan-usulan yang diberikan oleh banyak pegawai di tiap-tiap unit kerja. Total usulan diklat per tahun 2021 tercatat sebanyak 29.302 usulan, 27.531 usulan datang dari pegawai kabupaten/kota dan 1.770 usulan datang dari pegawai pemerintah provinsi.

Berdasarkan jenisnya, pegawai yang berasal dari kabupaten/kota mengusulkan jenis diklat pengembangan kompetensi bagi jabatan teknis sebanyak 15.002 usulan, jenis diklat pengembangan kompetensi bagi jabatan umum/manajerial sebanyak 4.452 usulan, dan jenis diklat pengembangan kompetensi bagi jabatan fungsional sebanyak 8.078 usulan. Pegawai yang berasal dari pemerintah provinsi mengusulkan jenis diklat

pengembangan kompetensi bagi jabatan teknis sebanyak 687 usulan, jenis diklat pengembangan kompetensi bagi jabatan umum/manajerial sebanyak 461 usulan, dan

jenis diklat pengembangan kompetensi bagi jabatan fungsional sebanyak 622 usulan. Data tersaji sebagaimana tabel 3.

Tabel 3. Usulan Diklat Bagi Pegawai Kabupaten/Kota dan Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2021

Pengantar Tahun 2021			
No	Asal Usulan	Jenis Diklat Yang Diusulkan	Jumlah Usulan
1	Pegawai Kabupaten/Kota	Kompetensi Jabatan Teknis	15.002
		Kompetensi Jabatan Umum	4.452
		Kompetensi Jabatan Fungsional	8.078
2	Pegawai Pemerintah Provinsi	Kompetensi Jabatan Teknis	687
		Kompetensi Jabatan Umum	461
		Kompetensi Jabatan Fungsional	622
Total			29.302

Sumber : Statistik Usulan Diklat Tahun 2021, data per 26 Oktober 2021 (BPSDMD Jateng, 2021b)

Portal “Si Jari On AKD” dinilai menjadi kebaruan sistem yang efektif dan efisien, dikarenakan setiap ASN dapat menyampaikan usulan kebutuhan diklat untuk mengembangkan kompetensi yang mendukung pekerjaannya. Sebelumnya, identifikasi kebutuhan diklat dilakukan hanya dengan menggali data dengan mengunjungi Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten/Kota, saat ini menjadi lebih praktis dan usulan yang diajukan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan bagi ASN. Identifikasi kebutuhan diklat ini disebut dengan *Bottom up Planning* yaitu dimana ASN memiliki peran utama dalam memberikan gagasan awal kebutuhan diklat sedangkan pemerintah hanya berperan sebagai fasilitator saja. Seluruh data dalam *database* “Si Jari On AKD” nantinya juga dapat menjadi landasan program pelatihan yang akan diselenggarakan oleh BPSDMD Jateng. Dengan demikian, mekanisme kebutuhan pembelajaran dalam diklat di lingkungan BPSDM Jateng akan mendukung pencapaian institusi yaitu pembelajaran yang terintegrasi, terarah dan berkesinambungan dengan identifikasi kebutuhan diklat melalui portal “Si Jari On AKD” sebagai acuan dalam menentukan program diklat yang aplikatif, relevan, dan berdampak tinggi sesuai dengan kebutuhan strategis institusi, jabatan dan individu yang selaras dengan *Human Capital*

Development Plan. Pengembangan kompetensi adalah hak seluruh pegawai maka seharusnya identifikasi kebutuhannya juga untuk seluruh pegawai.

Penyelenggaraan Diklat Bagi Pegawai Provinsi Jawa Tengah

Identifikasi kebutuhan diklat akan menghasilkan unsur pelaksanaan program diklat yang meliputi: 1) Jenis kompetensi; 2) Target peserta; 3) Jenis dan jalur; 4) Penyelenggara; 5) Jadwal dan waktu pelaksanaan; 6) Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum instansi pembina kompetensi; dan 7) Anggaran yang dibutuhkan. Di tahun 2021, BPSDMD Jateng sebagai institusi pelaksana penyelenggaraan diklat di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sudah menerapkan prinsip *Techno Training Center* yaitu penyelenggaraan diklat yang sudah bertransformasi memanfaatkan teknologi informasi, mulai dari identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi (BPSDMD Jateng, 2021a).

Wadah utama yang digunakan dalam pengembangan kompetensi memanfaatkan Sistem Informasi Manajemen Pengembangan SDM atau SIMAPAN SDM, yaitu sistem informasi berbasis elektronik yang diharapkan mampu menjaga kualitas pelaksanaan

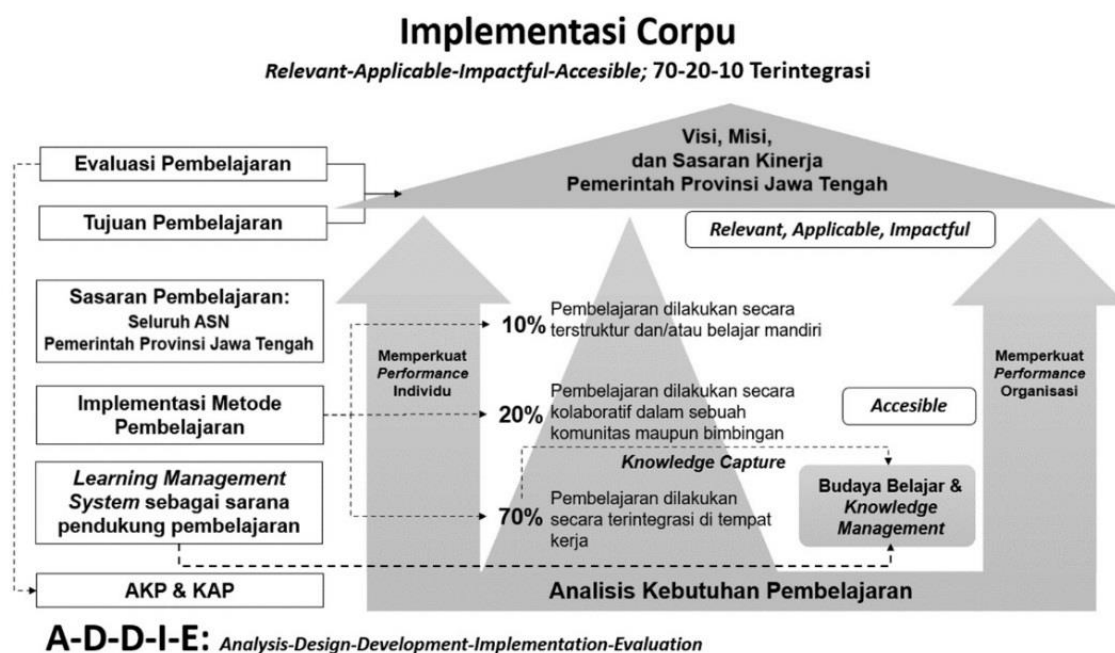
pelatihan serta dapat menyajikan data sektoral tentang akurasi pelatihan secara *real time*. SIMAPAN SDM terbagi atas 5 bagian dan terdapat portal aplikasi yang dapat digunakan, antara lain: 1) identifikasi Kebutuhan, portal aplikasinya adalah Si Jari On AKD (Sistem informasi jaringan online analisis kebutuhan diklat); 2) Perencanaan, portal aplikasinya adalah: a) TRUST (informasi penjadwalan diklat), b) Pak WI (Pelayanan administrasi kegiatan widyaiswara), dan c) RENATA (Sistem informasi rencana kerja dan kegiatan); 3) Pelaksanaan, portal aplikasinya adalah: a) Registrasi/pendaftaran online, b) CAT (*Computer assisted test*), c) E-LHLat (Sistem informasi laporan hasil pelatihan), d) Infografis (aplikasi informasi data sektoral BPSDMD Jateng), e) ALONA (Aplikasi layanan *open data*), f) MCC (*Media coaching and counseling*), g) E-Library (Perpustakaan digital), dan h) SIMONIKA (Sistem informasi kurikulum kediklatan); 4) Evaluasi, portal aplikasinya adalah sistem evaluasi; dan 5) Pelayanan Publik, portal aplikasinya adalah: a) SINTA (Sistem informasi kedatangan tamu), b) E-Sewa (Sistem informasi penyewaan gedung), c) E-Publik (Sistem

informasi pelayanan publik), dan d) SIMITRA (Sistem informasi kemitraan)

Bentuk program diklat yang diselenggarakan BPSDMD Jateng berupa klasikal (tatap muka) dan nonklasikal. Diklat klasikal dilakukan dengan bentuk pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sedangkan diklat nonklasikal dilakukan dengan bentuk *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara ASN dengan pegawai swasta (BPSDMD Jateng, 2017). Berdasarkan data tersebut pengembangan pembelajaran pada Jateng *Corpu* sudah memenuhi unsur-unsur ADDIE dan didukung aplikasi *online* sehingga efektif dan efisien. Agar pelatihan sesuai dapat menutup kesenjangan kompetensi dan kinerja masih perlu dikembangkan dengan pembelajaran terintegrasi di tempat kerja dengan model 70-20-10.

Pengembangan Pembelajaran Model 70-20-10 Jateng *Corporate University*

Berdasarkan patok banding model pembelajaran 70-20-10 pada Kemenkeu *Corpu*, kerangka pengembangan yang sesuai dengan Jateng *Corpu* adalah sebagaimana gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Implementasi *Corporate University* di BPSDMD Jateng

Implementasi model pembelajaran terintegrasi 70-20-10 dalam Jateng *Corpu* dapat dilakukan dengan cara: *Pertama*, 70: Pembelajaran dilakukan secara terintegrasi di tempat kerja (*integrated learning at work*) berupa *project and assignment*, *action learning*, *problem solving*, proses penyelesaian tupoksi dan tanggungjawab jabatan. Pembelajaran 70 tidak harus meninggalkan kantor, tidak harus meninggalkan pekerjaan, dan tidak harus membentuk diklat baru sehingga tidak perlu menambah anggaran karena pembelajaran terjadi di tempat kerja. Dengan demikian pembelajaran dapat *link and match*, *relevant*, *applicable*, dan *impacful*. *Kedua*, 20: Pembelajaran dilakukan secara kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan.

Dalam hal ini, peserta menerima pembelajaran dari rekan sejawat bahkan orang lain yang ada di dalam institusi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Bentuk pembelajarannya antara lain seperti *coaching*, *mentoring*, dialog kinerja individu, rapat-rapat, bahkan dapat menggunakan *collaboration platforms* dan *Community of Practice*. *Ketiga*, 10: Pembelajaran dilakukan secara terstruktur dan/atau belajar mandiri mengikuti *microlearning* maupun *e-learning* yang tersedia, dalam hal ini BPSDMD Jateng sudah memiliki dan sudah menggunakan portal Sip Tenan (Sistem Pengembangan Kompetensi Berbasis Elektronik) yang dapat diakses melalui: <https://e-learning.jatengprov.go.id>.

Pembelajaran 70-20-10 dalam Kemenkeu *Corpu* berpedoman pada Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-82/PP/2020, namun bagi Jateng *Corpu* belum ada payung regulasi yang mendasari sehingga perlu dibuat aturan yang berisi pedoman pembelajaran diklat berbasis 70-20-10 di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dengan demikian, diklat tidak hanya melekat pada individu dan jabatan tetapi dapat melekat juga pada institusi. Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Tengah tentunya

memiliki banyak bidang tugas dan beragam di tiap-tiap unit kerja. Agar pembelajaran model 70-20-10 dapat berjalan sebaiknya kurikulum diklat disusun berdasarkan institusi yaitu sekretariat, dinas, badan, rumah sakit, dan unit kerja lainnya.

Evaluasi dan Sertifikasi

Implementasi BPSDMD Jateng sebagai institusi berbasis *Corpu* dilakukan evaluasi secara *online* pada portal evaluasi yang dapat diakses pada laman <https://evaluasi.bpsdmd.jatengprov.go.id/>. Dalam portal tersebut, pegawai yang telah mengikuti pelatihan dapat memberikan penilaian terhadap tenaga pengajar dan penyelenggaraan pelatihan. Evaluasi berbentuk angket/formulir untuk kemudian diisi. Pegawai dapat memilih jenis pelatihan apa yang sudah diikuti (pelatihan kepemimpinan, pelatihan prajabatan, pelatihan teknis, dan pelatihan fungsional). Ketika sudah dipilih, peserta akan diarahkan ke halaman angket/formulir untuk kemudian diisi berdasarkan persepsi mereka.

Dalam angket/formulir evaluasi terhadap tenaga pengajar akan menampilkan nama pelatihan, materi pelatihan, profil widyaiswara sebagai pengampu materi pelatihan, dan pertanyaan yang harus diisi. Terdapat 4 unsur yang akan dinilai yaitu kemampuan menyampaikan materi, kemampuan mengelola waktu penyampaian materi/proses fasilitasi, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan memotivasi dan keteladanan. Untuk penilaian terhadap penyelenggaraan pelatihan, aspek-aspek pertanyaan yang terdapat dalam angket/formulir meliputi relevansi program diklat, pelayanan terhadap peserta, sarana dan prasarana diklat, konsumsi, sampai dengan observasi lapangan (jika ada). Kelebihan dari evaluasi *online* ini adalah praktis, aplikatif, dan mudah diakses karena peserta dapat mengisi kapanpun dimanapun. Namun kelemahan nya adalah siapapun dapat mengisi angket/formulir dengan bebas sehingga data

evaluasi yang ada berpotensi tidak riil. Seharusnya, portal evaluasi *online* ini memiliki sistem *login* dengan menginput NIP masing-masing sehingga data evaluasi akan riil karena angket/formulir diisi oleh peserta yang benar-benar telah mengikuti diklat. Kekurangan lainnya adalah belum disediakan evaluasi pasca diklat pada portal aplikasi *online* tersebut.

Di lingkungan Kemenkeu *Corpu*, evaluasi diklat dilakukan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006): *Level-1: Reaction* pembelajar terhadap proses pembelajaran yang diikuti; *Level-2: Learning* mengukur hasil pembelajaran; *Level-3: Behavior* untuk mengetahui penerapan materi pembelajaran; dan *Level-4: Results* atau hasil akhir dari pembelajaran. Evaluasi *level-1* dilaksanakan menggunakan kuesioner *online*; evaluasi *level-2* menggunakan laporan menyelesaikan *microlearning*, *e-learning*, dan mengikuti IHT; evaluasi *level-3* menggunakan *action learning integrated at work*; dan evaluasi *level-4* menggunakan capaian IKU Individu dan/atau IKU Institusi. Predikat hasil pengembangan kompetensi (sangat baik, baik, cukup) menggunakan capaian IKU Individu. Evaluasi *level-4* dapat juga menggunakan rasio *Return of Investment* (RoI) dengan pengeluaran anggaran pengembangan kompetensi dalam LAKIN dibandingkan dengan capaian IKU, jumlah peserta yang mengikuti pengembangan kompetensi, jumlah jam pelajaran, dan jumlah *knowledge capture* yang dihasilkan, sehingga dapat diukur peningkatan tiap tahunnya. Model evaluasi Kirkpatrick di Kemenkeu *Corpu* sudah ada aturannya dalam PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan dan PER-1/PP/2018 tentang pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan sehingga dapat dijadikan patok banding terhadap evaluasi pasca diklat pada Jateng *Corpu*.

Seluruh peserta yang telah mengikuti pengembangan kompetensi dapat diberikan sertifikat bahwa telah mengikuti

pengembangan kompetensi sesuai dalam model pembelajaran 70-20-10 yaitu: 1) 70%: Peserta yang menyelesaikan menyelesaikan *action learning integrated at work* diberikan sertifikat telah mengikuti pengembangan kompetensi dengan mencantumkan materi yang dipelajari dan konversi jumlah jam pelatihan; 2) 20%: Peserta yang melakukan *coaching* diberikan sertifikat dengan mencantumkan materi yang dipelajari dan konversi jumlah jam pelatihan; dan 3) 10%: Peserta yang secara mandiri menyelesaikan *microlearning* dan *e-learning* akan diberikan *badge* secara sistem, sedangkan yang mengikuti pengembangan kompetensi melalui IHT diberikan sertifikat dengan mencantumkan materi yang dipelajari dan konversi jumlah jam pelatihan.

Knowledge Management Sebagai Pilar Jateng Corporate University

Untuk menerapkan konsep *Corpu*, organisasi harus memiliki pilar penting yaitu melakukan praktik *Knowledge Management* dalam institusi (Allen, 2002). Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 menyebutkan bahwa *Knowledge Management* merupakan Strategi Reformasi Birokrasi. Menerapkan praktik *Knowledge Management* dimaksudkan agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi institusi dalam melaksanakan reformasi birokrasi. *Knowledge Management* adalah koordinasi yang disengaja untuk menangkap, mengorganisasikan dan penyimpanan pengetahuan dan pengalaman dari setiap individu atau kelompok dalam organisasi, dan membuat pengetahuan tersedia menjadi milik institusi. Koordinasi KM didasarkan atas sumber daya manusia, proses, dan teknologi untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali ilmu pengetahuan dan inovasi. Siklus dalam KM adalah *Knowledge Capture*, *Knowledge Sharing*, dan *Knowledge Acquisition* (Dalkir, 2013).

Proses dalam *Knowledge Management* adalah: 1) identifikasi pengetahuan yang akan didokumentasikan; 2) dokumentasi dalam

bentuk audio, visual, dan/atau audiovisual; 3) pengorganisasian, berupa: katalogisasi, klasifikasi, abstraksi, dan pemberian indeks; 4) penyebarluasan, menggunakan *Knowledge Management System* setelah melalui penjaminan mutu; 5) penerapan, untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang bersangkutan; dan 6) pemantauan. Pengetahuan merupakan aset intelektual bagi institusi untuk itu perlu diberi keamanan. Akses aset intelektual dibagi menjadi 4 level. *Level 1 (secret)* hanya dapat disebarluaskan pada individu tertentu, *Level 2 (confidential)* hanya dapat didistribusikan/disebarluaskan kepada internal unit jabatan sesuai kebutuhan, *Level 3 (shareable)* hanya dapat disebarluaskan kepada seluruh pegawai satu lingkungan. *Level 4 (public)* dapat disebarluaskan kepada seluruh lapisan pembelajar dan/atau masyarakat pembelajar.

Strategi *Knowledge Management* tertuang dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) BPSDMD 2018-2023. Pada tahun 2021, BPSDMD Jateng mengesahkan revisi Renstra dengan menambah agenda *Corpu* yang lebih fokus pada pengelolaan pengetahuan pada era *new normal* (Rizal, 2021). Pembelajaran bagi pegawai sebenarnya tidak didapat dan dilakukan hanya saat diklat saja, namun dapat dilakukan di tempat kerja dengan budaya menciptakan, mengelola, dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan bermanfaat di kantor, tentunya dengan melibatkan pegawai secara menyeluruh di tiap-tiap institusi. Untuk itu diperlukan inisiatif sinergi yang kuat antar seluruh unit untuk membawa budaya tersebut menjadi *learning and development* agar pembelajaran dan pengetahuan *link and match* dengan kompetensi yang dibutuhkan. Infrastruktur dan sarana prasarana untuk menunjang KM juga sudah baik. Pengelolaan kediklatan juga sudah berinovasi memanfaatkan portal web sebagai *Learning Management System* yang berbasis *open source* dan *user friendly*. Namun pada struktur organisasi BPSDMD Jateng belum ada unit

khusus pelaksana *Knowledge Management* sehingga perlu dibentuk tim khusus dengan aturan dan prosedur yang fleksibel di tempat kerja untuk mendukung KM (Rizal, 2021).

Pembelajaran dalam *Corpu* tidak hanya menjadi tanggungjawab unit penyelenggara diklat saja tetapi seluruh unit dapat bertanggungjawab. Permenpan & RB Nomor 14 Tahun 2011 mengatur bahwa *Knowledge Management* merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya untuk mempercepat pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Riset dari Delphi Group di tahun 2007 menunjukkan bahwa sebanyak 42% pengetahuan melekat di dalam pikiran pegawai, sisanya melekat di dalam bentuk kertas atau buku dan dokumen elektronik (Suharsono, 2018). Artinya, pengetahuan tidak berwujud yang ada di dalam pikiran pegawai harus diubah dan *tercapture* menjadi pengetahuan berwujud sehingga pengetahuan tidak terbawa mengikuti pegawai karena mutasi, promosi, pensiun, atau *resign* namun dapat disimpan dan menjadi milik institusi.

Sebenarnya, secara tidak langsung pegawai sudah mengembangkan kompetensi dalam bekerja namun masih dalam bentuk tidak berwujud, hanya tersimpan pada diri pegawai. Pengetahuan yang tidak berwujud akan lebih bermanfaat jika dijadikan pengetahuan dalam bentuk wujud dan menjadi milik institusi. Dalam hal ini, setiap Widyaiswara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Tengah bertugas sebagai diseminasi *best practice* yang bersumber dari pengetahuan tidak berwujud di dalam diri pegawai. Hal tersebut juga merupakan alternatif antisipasi dikarenakan jika pegawai pindah dari kantor maka pengetahuan yang dimiliki akan ada wujudnya dan menjadi milik institusi. Pengetahuan berwujud merupakan *best practice* yang dapat disajikan dalam bentuk tulisan atau video sebagai media pembelajaran sehingga dapat digunakan oleh pegawai lain di kantor maupun lintas unit

kerja, untuk itu *knowledge management* harus diimplementasikan (Suharsono & Hidayat, 2018). Dengan adanya pengetahuan berwujud, seluruh pegawai dapat belajar secara mandiri untuk mengembangkan kompetensinya.

Saat ini BPSDMD Jateng sudah mempunyai e-learning yaitu Sip Tenan (Sistem Pengembangan Kompetensi Berbasis Elektronik <https://e-learning.jatengprov.go.id>). Kategori akses dalam Sip Tenan berada pada level-1 dan level-2 yaitu hanya disebarluaskan pada individu tertentu dan kepada internal Unit Jabatan sesuai kebutuhan saja. *E-learning* ini juga merupakan semacam Ruang Guru yang digunakan oleh para peserta dan tenaga pengajar untuk menunjang pembelajaran *online* dan mandiri.

SIMPULAN

Pengembangan kompetensi pegawai Provinsi Jawa Tengah melalui implementasi Jateng *Corpu* agar dapat memenuhi kesenjangan kompetensi dan kinerja pegawai dengan patok banding Kemenkeu *Corpu* sebaiknya dibuat Peraturan Gubernur yang mengatur bahwa: *Pertama*, mempunyai karakteristik: *relevant, applicable, impactful*, dan *accessible*. *Kedua*, menggunakan model 70-20-10 dengan proporsi: 70% aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja, 20% aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas, dan 10% aktivitas pembelajaran mandiri. *Ketiga*, pengembangan pembelajarannya menggunakan model ADDIE: *analyze, design, develop, implement, and evaluate*. *Keempat*, adanya *knowledge management*, untuk mengelola *tacit knowledge, expertise, know how*, dan *experience* pegawai sebagai media pembelajaran pegawai lain.

SARAN

Strategi Jateng *Corpu* hanya tertuang dalam Renstra BPSDMD 2018-2023. Perlu dibuat aturan resminya sebagai payung regulasi yang mendasari tentang tata kerja pelaksanaan *Corpu* terintegrasi di lingkungan Pemerinah Provinsi Jawa Tengah. Penelitian

ini juga terbatas hanya berbasis studi kepustakaan dengan Kemenkeu *Corpu* sebagai patok bandingnya, untuk itu perlu studi lebih lanjut secara empiris agar sesuai dengan kenyataan.

DAFTAR PUSTAKA

- CDC. (2018). ADDIE Model. Cdc.Gov. <https://www.cdc.gov/training/development/addie-model.html>
- Akny, A. B. (2014). Mewujudkan Good Governance Melalui Reformasi Birokrasi di Bidang SDM Aparatur untuk Peningkatan Kesejahteraan Pegawai. *Jejaring Administrasi Publik*, VI(1), 416–427.
- Allen, M. D. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing & Growing a Successful Program*. AMACOM.
- Anggraini, P. A. D., & Putra, D. B. Kt. Ngr. S. (2021). Developing Learning Video with Addie Model on Science Class For 4 th Grade Elementary School Students. *Proceedings of the 2nd International Conference on Technology and Educational Science (ICTES 2020)*, 540(Ictes 2020), 413–421. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210407.273>
- BKD Jateng. (2021). *Profil Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2021 (Keadaan 31 Desember 2020)*. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- BPSDMD Jateng. (2017). *Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM ASN Provinsi Jawa Tengah*. <https://docplayer.info/49099215-Kebijakan-pengembangan-kompetensi-sdm-asn-provinsi-jawa-tengah.html>
- BPSDMD Jateng. (2018). *Langkah Awal Mewujudkan Jateng Corporate University di Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah*. Portal Berita Dan Informasi Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN. <https://bpsdmd.jatengprov.go.id/v2/web/>

- 2018/06/06/langkah-awal-mewujudkan-jateng-corporate-university-di-pemerintahan-provinsi-jawa-tengah/
- BPSDMD Jateng. (2019). *Pengembangan SDM Aparatur Jawa Tengah untuk Jateng Pinter Bareng*. Portal Berita Dan Informasi Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN. <https://bpsdmd.jatengprov.go.id/v2/web/2019/02/01/pengembangan-sdm-aparatur-jawa-tengah-untuk-jateng-pinter-bareng/>
- BPSDMD Jateng. (2021a). *Agenda Kegiatan Pengembangan Kompetensi 2021*. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- BPSDMD Jateng. (2021b). *Statistik Usulan Diklat Tahun 2021*. Si Jari On AKD. <https://akd.bpsdmd.jatengprov.go.id/>.
- Bunari, G. B., Salam, A. R. B., & Mustaffa, F. Y. B. (2018). *Developing a Tutorial Video for 'Language Games in the Classroom' Course using ADDIE Model*. Seminar.UtmSPACE.Edu.My. <https://seminar.utmSPACE.edu.my/lspgabc2018/Doc/19.pdf>
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management In Theory And Practice* (1st ed.). Elsevier.
- Dian. (2021). *Mengenal Corporate University*. Berita Pusdiklat Perpusnas RI. <https://pusdiklat.perpusnas.go.id/berita/read/140/mengenal-corporate-university>
- Eliana, Nurhayati, & Fathiah. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Aceh. *ZONASI: Jurnal Sistem Informasi*, 2(2), 84–95.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service*, 13(2), 51–62.
- Grenzer, J. W. (2006). *Developing and Implementing a Corporate University*. HRD Press.
- Haryono, M. R., & Wijaya, I. G. N. (2019). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Badung. *SINTESA: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 10(1), 36–42.
- Juliani, H. (2019). Perubahan Perilaku Aparatur sebagai Model dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi yang Berkualitas. *Administrative Law and Governance Journal*, 2(1), 113–125. <https://doi.org/10.14710/alj.v2i1.113-125>
- Kanwal, S., Nunes, M. B., Arif, M., Hui, C., & Madden, A. D. (2019). Application of Boundary Objects in Knowledge Management Research: A Review. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(2), 100–113. <https://doi.org/10.34190/EJKM.17.02.001>
- KemenPANRB. (2018). Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs (3th Ed)*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780080455839-10>
- Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2019). Knowledge Management in the Context of Sustainability: Literature Review and Opportunities for Future Research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.354>
- Mertler, C. A. (2019). *Action Research: Improving Schools and Empowering Educators (6th Ed.)*. SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- PKP2A II LAN. (2015). Kajian Pengembangan Kompetensi ASN Dalam

- Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi. Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II Lembaga Administrasi Negara.
- PKRA-LAN. (2015). Kajian Grand Design Pengembangan Kompetensi ASN. Pusat Kajian Reformasi Administrasi (PKRA) Lembaga Administrasi Negara.
- Rifai, A., Idris, A., & Surya, I. (2018). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kota Samarinda. 6(2), 1001–1012.
- Rizal, M. (2021). Implementasi Knowledge Management Sebagai Elemen Jawa Tengah Corporate University di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Kediklatan Widya Praja*, 8(16), 1–10.
- Rumbino, R. (2019). Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua. *Mutatio - Jurnal Kewidyaiswaraan Indonesia Timur*, 1(2), 37–50.
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255–270. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814>
- Spatioti, A. G., Kazanidis, I., & Pange, J. (2022). *A Comparative Study of the ADDIE Instructional Design Model in Distance Education*. Information (Switzerland), 13(9), 1–20. <https://doi.org/10.3390/info13090402>
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharsono, A. (2018). Implementasi Knowledge Management Dalam Kemenkeu Learning Center. *Seminar Nasional Perpajakan*, 1–15.
- Suharsono, A., & Hidayat, R. T. (2018). Pembelajaran Model 70-20-10 Pada Kemenkeu Corpu Sebagai Patok Banding Jabar Corpu. *Seminar Nasional “INOVASI MENUJU CORPORATE UNIVERSITY.”*
- Sulfa, Munir, A. R., & Romadhoni, B. (2019). Pengaruh Diklat dan Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja Pegawai melalui Mutu Pelayanan Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Soppeng. *YUME: Journal of Management*, 2(2).
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (3rd ed.)*. PT Raja Grafindo Persada.