



Strategi dan Rencana Pengembangan Kompetensi ASN di Provinsi Kalimantan Tengah melalui *Corporate University* Integrasi dengan Rencana Pengembangan Kompetensi Jangka Menengah Daerah (RPKJMD) dan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) ASN Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2026-2030

Rano

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Tengah, Indonesia

Email: ranoaransu@gmail.com

Keywords:	Abstract
<i>Civil Servants Competency Development; Corporate University; Bureaucracy Transformation</i>	<i>Local government bureaucracy is increasingly required to adapt to social, economic, and technological change, making civil servant (ASN) competency a decisive factor in regional development effectiveness. Central Kalimantan Province faces a vast territory, an economic transformation toward downstream industrialization, and demands for digital governance, while ASN competency development has remained dominated by administrative training not yet integrated with regional planning documents. This study aims to analyze the linkage between the Regional Medium-Term Development Plan (RPJMD), the Medium-Term Competency Development Plan (RPKJMD), and the Competency Development Needs Analysis (AKPK), to formulate an integrated Corporate University strategy at the development, organizational, and individual levels, and to identify implementation challenges in Central Kalimantan Province for 2026-2030. The research employs a descriptive qualitative policy study approach, using qualitative content analysis of policy documents and literature, supported by source and theory triangulation to ensure data credibility. Findings indicate that ASN competency needs are cross-level and mutually reinforcing, with the main gaps occurring in digital capacity, adaptive leadership, and learning governance that remains fragmented across regional agencies. The proposed strategy encompasses Learning Governance, Competency Mapping, a Digital Learning Ecosystem, Knowledge Management, and Collaborative Learning, which theoretically reinforce the principles of the Learning Organization. The policy implication is that the ASN Corporate University in Central Kalimantan must be designed in full integration with the regional development planning cycle, rather than as a standalone training initiative, so that its success is measured by its contribution to RPJMD targets and public service quality, rather than the number of training activities conducted.</i>
Kata Kunci :	Abstrak
<i>Pengembangan Kompetensi ASN; Corporate University; Transformasi Birokrasi</i>	<i>Birokrasi pemerintah daerah dewasa ini dituntut untuk terus beradaptasi terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi, sehingga kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor penentu efektivitas pembangunan daerah. Provinsi Kalimantan Tengah menghadapi tantangan kewilayahan yang luas, transformasi ekonomi</i>

berbasis hilirisasi, dan tuntutan tata kelola digital, sementara pengembangan kompetensi ASN selama ini masih didominasi pendekatan pelatihan administratif yang belum terintegrasi dengan dokumen perencanaan daerah. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan RPJMD, RPKJMD, dan AKPK dalam pengembangan kompetensi ASN, merumuskan strategi *Corporate University* yang terintegrasi pada level pembangunan, organisasi, dan individu, serta mengidentifikasi tantangan implementasinya di Provinsi Kalimantan Tengah periode 2026-2030. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kebijakan (*policy study*), dengan teknik analisis isi kualitatif terhadap dokumen kebijakan dan literatur akademik, serta triangulasi sumber dan teori untuk menjaga keabsahan data. Hasil kajian menunjukkan bahwa kebutuhan kompetensi ASN bersifat lintas level dan saling memperkuat, dengan kesenjangan utama pada kapasitas digital, kepemimpinan adaptif, dan tata kelola pembelajaran yang masih terfragmentasi antar-OPD. Strategi *Corporate University* yang diusulkan mencakup *Learning Governance*, *Competency Mapping*, *Digital Learning Ecosystem*, *Knowledge Management*, dan *Collaborative Learning*, yang secara teoretis memperkuat prinsip *Learning Organization*. Implikasi kebijakan dari kajian ini menegaskan bahwa *Corporate University* ASN Provinsi Kalimantan Tengah perlu disusun secara terintegrasi dengan siklus perencanaan pembangunan daerah, bukan sebagai inisiatif pelatihan yang berdiri sendiri, agar keberhasilannya dapat diukur dari kontribusinya terhadap pencapaian sasaran RPJMD dan peningkatan kualitas pelayanan publik, bukan sekadar jumlah kegiatan pelatihan yang terselenggara.

PENDAHULUAN

Dalam dua puluh tahun terakhir, cara pengelolaan pemerintahan telah mengalami banyak perubahan. Sekarang, kualitas birokrasi tidak hanya dinilai dari seberapa stabil struktur organisasinya dan seberapa patuh birokrasi terhadap aturan administratif, tetapi juga dari seberapa baik birokrasi menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan politik. Pemerintah daerah dituntut untuk tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga harus bisa belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sekitar.

Dalam hal ini, kemampuan ASN menjadi sangat penting dalam menentukan seberapa efektif pembangunan di daerah tersebut. Jika pemerintah daerah memiliki ASN yang dapat menyesuaikan diri, berinovasi, dan bekerja sama, maka mereka lebih mungkin dapat memberikan layanan publik yang efektif dibandingkan birokrasi yang masih menggunakan cara kerja lama.

Provinsi Kalimantan Tengah menghadapi banyak tantangan dalam pembangunan, seperti luas wilayah, ketidakseimbangan akses antarwilayah, perubahan ekonomi yang memerlukan pengolahan hasil tambang menjadi produk jadi, kebutuhan untuk memperkuat tata kelola digital, serta tuntutan untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Semua ini memerlukan birokrasi yang lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah atau RPJMD Provinsi Kalimantan Tengah untuk tahun 2025-2029 secara jelas menjadikan pembangunan sumber daya manusia dan reformasi tata kelola pemerintahan sebagai prioritas utama. Namun, terdapat kesenjangan

antara arah pembangunan dan kondisi pengembangan kompetensi ASN yang masih didominasi oleh pendekatan pelatihan administratif.

Pelatihan untuk ASN selama ini sering kali hanya dianggap sebagai kegiatan rutin tahunan yang bertujuan untuk memenuhi kewajiban administratif dan menggunakan anggaran. Akibatnya, pengembangan kompetensi ASN belum sepenuhnya menghasilkan perubahan di perilaku organisasi dan peningkatan kualitas layanan publik yang nyata.

Fenomena di atas tidak terlepas dari dinamika global yang mendorong reformasi manajemen sumber daya manusia sektor publik di berbagai negara. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dalam laporan *Government at a Glance* menegaskan bahwa kualitas pemerintahan negara-negara anggota dan kandidat akses diukur tidak hanya dari stabilitas kelembagaan, tetapi juga dari kapasitas tata kelola digital, integritas, serta manajemen sumber daya manusia aparatur yang adaptif (OECD, 2023). Senada dengan itu, kerangka kepemimpinan dan kapabilitas pelayanan publik yang dikembangkan OECD menitikberatkan pentingnya penguatan kompetensi digital, keterampilan kognitif-sosial-emosional dan kepemimpinan, serta kompetensi global seperti manajemen risiko dan manajemen perubahan, sebagai respons atas akselerasi digitalisasi dalam birokrasi pemerintahan (OECD, 2021). *United Nations Development Programme* juga menggarisbawahi pentingnya tata kelola yang berorientasi pada manusia (*people-centred governance*) di era digital, di mana kapasitas aparatur menjadi prasyarat utama keberhasilan transformasi pelayanan publik (UNDP, 2023). World Bank memperkuat argumen tersebut dengan menyatakan bahwa investasi pada kapasitas negara (*state capability*), termasuk kompetensi aparatur sipil, merupakan faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi di negara berkembang (World Bank, 2023, 2024). Fakta-fakta global ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan pelatihan konvensional menuju sistem pembelajaran organisasi yang terintegrasi, berbasis data, dan berorientasi pada kinerja, sebuah pergeseran yang relevan dipelajari dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia.

Pada level nasional, pemerintah Indonesia telah merespons tuntutan tersebut melalui penguatan landasan hukum dan kelembagaan pengembangan ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan arah baru manajemen ASN yang berbasis sistem merit dan pengembangan kompetensi berkelanjutan, melengkapi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Republik Indonesia, 2023; Republik Indonesia, 2017). Sebagai turunan kebijakan tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN RI) memperkenalkan konsep ASN *Corporate University* melalui Pedoman Penyelenggaraan *Corporate University* ASN serta Grand Design Pengembangan Kompetensi ASN, yang memposisikan unit pengembangan kompetensi pemerintah daerah tidak lagi sekadar sebagai penyelenggara pelatihan, melainkan sebagai pusat pembelajaran organisasi yang terintegrasi dengan strategi bisnis pemerintahan (Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2021, 2022a, 2022b). Implementasi konsep ini telah dirintis oleh sejumlah pemerintah provinsi. Provinsi Jawa Barat ditetapkan sebagai pilot project nasional ASN *Corporate University* melalui nota kesepahaman bersama Kementerian PANRB dan LAN pada tahun 2020, dengan tujuan membangun sistem pendidikan ASN yang lebih modern dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Provinsi Jawa Timur menyusul dengan komitmen serupa pada akhir tahun yang sama, sementara Provinsi Jawa Tengah mengembangkan Jateng *Corporate University* melalui kolaborasi tiga pilar, yaitu Badan Kepegawaian Daerah, Biro

Organisasi, dan BPSDM, dalam rangka penyelenggaraan manajemen talenta yang terintegrasi. Sejumlah daerah lain, termasuk Riau melalui GIA Corpu dan Bali melalui mekanisme *Corporate University* di bawah Badan Riset dan Inovasi Daerah, juga telah merintis langkah serupa. Namun, kajian-kajian terhadap praktik tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Corporate University* di berbagai daerah sangat bervariasi, bergantung pada kesiapan kelembagaan, dukungan kepemimpinan, dan kapasitas integrasi dengan dokumen perencanaan daerah masing-masing.

Dalam konteks Provinsi Kalimantan Tengah, urgensi penguatan kompetensi ASN tampak semakin nyata ketika dihadapkan pada karakteristik kewilayahan dan agenda pembangunan daerah. Sebagai provinsi dengan wilayah terluas di Pulau Kalimantan, Kalimantan Tengah menghadapi tantangan struktural berupa kesenjangan akses layanan antarwilayah, ketergantungan ekonomi pada sektor ekstraktif yang menuntut transformasi menuju hilirisasi dan ekonomi hijau-biru, serta kebutuhan akselerasi tata kelola digital pemerintahan. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2025-2029 secara eksplisit menempatkan pembangunan sumber daya manusia dan reformasi tata kelola pemerintahan sebagai prioritas strategis (Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, 2025). Sejalan dengan itu, Rencana Strategis BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2025-2029 mengarahkan transformasi kelembagaan menuju penguatan sistem pembelajaran ASN yang lebih terstruktur (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Tengah, 2025). Akan tetapi, sebagaimana telah disinggung sebelumnya, praktik pengembangan kompetensi ASN di lapangan masih belum sepenuhnya beranjak dari pendekatan pelatihan administratif yang bersifat rutin, belum terintegrasi secara sistematis dengan dokumen perencanaan jangka menengah daerah maupun hasil Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK). Kesenjangan antara arah kebijakan tingkat provinsi dan praktik operasional pengembangan kompetensi inilah yang menjadi titik tolak permasalahan yang diangkat dalam kajian ini.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji penerapan *Corporate University* di sektor pemerintahan Indonesia, meskipun dengan fokus dan lokus yang berbeda-beda. Tunsiah dan Soantahon (2021) menganalisis kesiapan instansi pemerintah pusat dan daerah dalam mengimplementasikan *Corporate University* dan menemukan bahwa kepemimpinan instansi telah mendukung penerapannya, namun pemahaman pegawai terhadap konsep tersebut masih terbatas, sehingga sosialisasi yang lebih intensif diperlukan agar tujuan *Corporate University* selaras dengan visi dan misi organisasi. Penelitian tersebut juga mencatat bahwa implementasi *Corporate University* di sektor pemerintah Indonesia dipelopori oleh Kementerian Keuangan sebelum kemudian diadopsi oleh berbagai instansi lain. Suharsono (2023) mengkaji pengembangan kompetensi pegawai Provinsi Jawa Tengah melalui Jateng *Corporate University* dan menemukan bahwa kolaborasi lintas perangkat daerah, yaitu Badan Kepegawaian Daerah, Biro Organisasi, dan BPSDM, menjadi kunci efektivitas program, meskipun partisipasi pegawai dalam pelatihan masih relatif rendah akibat penyelenggaraan yang masih bersifat klasikal. Sultan (2022) menyoroti pentingnya kolaborasi multipihak dalam penyelenggaraan *Corporate University* pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan sebagai prasyarat keberhasilan implementasi di tingkat daerah. Kajian literatur mengenai pengembangan *Corporate University* di instansi pemerintah secara umum juga menunjukkan hasil yang relatif konsisten dengan temuan-temuan tersebut, yaitu bahwa *Corporate University*

berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja ASN, namun implementasinya kerap menghadapi tantangan resistensi budaya organisasi dan lemahnya integrasi data kompetensi. Secara umum, literatur yang ada banyak membahas konsep, model, dan praktik baik *Corporate University* secara generik atau pada level kementerian dan provinsi-provinsi yang telah menjadi pilot project nasional, sementara kajian yang secara spesifik mengintegrasikan model *Corporate University* dengan tiga instrumen perencanaan sekaligus, yaitu RPJMD, RPKJMD, dan AKPK, dalam satu kerangka analisis yang koheren masih sangat terbatas, terutama untuk konteks provinsi di luar Jawa seperti Kalimantan Tengah.

Berdasarkan pemetaan penelitian terdahulu tersebut, dapat diidentifikasi sejumlah kesenjangan (*research gap*) yang relevan untuk ditindaklanjuti. Pertama, sebagian besar kajian *Corporate University* di Indonesia masih berfokus pada level nasional atau provinsi-provinsi yang telah berstatus pilot project, sementara provinsi dengan karakteristik kewilayahan luas dan tantangan pembangunan yang berbeda, seperti Kalimantan Tengah, belum banyak mendapat perhatian akademik yang setara. Kedua, kajian-kajian yang ada umumnya membahas *Corporate University* sebagai konsep tunggal yang berdiri sendiri, belum banyak yang secara eksplisit menelaah bagaimana model tersebut dapat diintegrasikan secara simultan dengan RPJMD sebagai dokumen perencanaan pembangunan, RPKJMD sebagai dokumen perencanaan kompetensi jangka menengah, dan AKPK sebagai instrumen pemetaan kebutuhan kompetensi pada tiga level analisis, yaitu level pembangunan, level organisasi, dan level individu. Ketiga, evaluasi keberhasilan *Corporate University* pada penelitian terdahulu masih cenderung berorientasi pada indikator keluaran administratif, seperti jumlah pelatihan dan jumlah peserta, dan belum banyak yang membangun kerangka strategis yang menautkan pengembangan kompetensi dengan pencapaian sasaran pembangunan daerah secara terukur. Kesenjangan inilah yang menjadi ruang kontribusi bagi kajian ini.

Kebaruan (*novelty*) yang ditawarkan oleh kajian ini terletak pada penyusunan kerangka analisis integratif yang menghubungkan tiga instrumen kebijakan, yaitu RPJMD, RPKJMD, dan AKPK, sebagai basis perancangan *Corporate University* ASN sebagai instrumen transformasi kompetensi di Provinsi Kalimantan Tengah untuk periode 2026-2030. Berbeda dengan kajian terdahulu yang umumnya menelaah *Corporate University* secara terpisah dari dokumen perencanaan daerah, kajian ini secara khusus memetakan kebutuhan kompetensi ASN pada tiga level, yaitu level pembangunan, level organisasi, dan level individu, sebagai pijakan dalam merumuskan strategi *Learning Governance*, *Competency Mapping*, *Digital Learning Ecosystem*, *Knowledge Management*, dan *Collaborative Learning* yang kontekstual dengan karakteristik dan tantangan pembangunan Kalimantan Tengah. Posisi kebaruan ini menjadikan kajian ini relevan sebagai rujukan bagi provinsi dengan karakteristik serupa, yaitu wilayah luas, basis ekonomi sumber daya alam, dan tahap awal transformasi digital pemerintahan, yang selama ini belum banyak diangkat dalam literatur *Corporate University* ASN di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang, penelitian terdahulu, dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, kajian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis keterkaitan antara arah kebijakan RPJMD, RPKJMD, dan hasil AKPK dalam mendorong transformasi kompetensi ASN di Provinsi Kalimantan Tengah; (2) merumuskan strategi pengembangan *Corporate University* ASN sebagai instrumen transformasi kompetensi yang terintegrasi dengan ketiga dokumen tersebut pada level pembangunan, organisasi, dan individu; serta (3) mengidentifikasi

tantangan implementasi dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi kompetensi ASN melalui *Corporate University* di Provinsi Kalimantan Tengah pada periode 2026-2030.

Secara akademik, kajian ini diharapkan dapat memperkaya literatur *Corporate University* ASN di Indonesia, khususnya dalam aspek integrasi model *Corporate University* dengan dokumen perencanaan daerah dan instrumen analisis kebutuhan kompetensi, yang selama ini masih jarang dibahas secara komprehensif dalam satu kerangka kajian. Secara praktis, kajian ini bermanfaat bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Tengah dan organisasi perangkat daerah terkait sebagai bahan pertimbangan dalam merancang kebijakan dan program pengembangan kompetensi ASN yang lebih terarah, terukur, dan selaras dengan prioritas pembangunan daerah. Bagi pengambil kebijakan di tingkat provinsi, hasil kajian ini dapat menjadi salah satu rujukan dalam penyusunan dan penyempurnaan dokumen RPKJMD periode mendatang, sedangkan bagi pemerintah daerah lain dengan karakteristik serupa, kajian ini dapat memberikan gambaran model integrasi yang dapat diadaptasi sesuai konteks masing-masing.

Implikasi dari kajian ini bersifat ganda, yaitu implikasi teoretis dan implikasi kebijakan. Secara teoretis, kajian ini memperkuat relevansi teori *Learning Organization* yang dikemukakan Senge serta konsep *organizational learning* dari (Argyris, 1996) dalam konteks birokrasi pemerintah daerah di Indonesia, dengan menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip pembelajaran organisasi dapat dioperasionalkan melalui instrumen kebijakan konkret seperti RPJMD, RPKJMD, dan AKPK. Secara kebijakan, kajian ini berimplikasi pada perlunya penyusunan *Corporate University* ASN Provinsi Kalimantan Tengah yang tidak berdiri sebagai inisiatif pelatihan yang terpisah, melainkan terintegrasi langsung dengan siklus perencanaan pembangunan daerah, sehingga keberhasilannya dapat diukur melalui kontribusinya terhadap pencapaian sasaran RPJMD dan peningkatan kualitas pelayanan publik, bukan sekadar jumlah kegiatan pelatihan yang terselenggara. Implikasi ini sekaligus menjadi peringatan bagi pengambil kebijakan agar transformasi *Corporate University* tidak berhenti pada level simbolisme kebijakan, sebagaimana risiko yang telah diidentifikasi pada bagian Hasil dan Pembahasan kajian ini.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian:

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif berbasis studi kebijakan (*policy study*)**. Fokus penelitian adalah menganalisis strategi pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Kalimantan Tengah melalui model *Corporate University* dengan integrasi RPJMD, RPKJMD, dan AKPK.

Sumber Data:

- **Dokumen Kebijakan:** RPJMD Provinsi Kalimantan Tengah 2025–2029, RPKJMD 2026–2030, dokumen AKPK ASN, dan panduan *Corporate University*.
- **Literatur Akademik dan Praktik Terbaik:** Buku, jurnal, publikasi pemerintah, dan laporan internasional terkait pengembangan kompetensi ASN, reformasi birokrasi, dan model *Corporate University*.

Teknik Pengumpulan Data:

1. **Studi Dokumen:** Analisis isi dokumen resmi, rencana pembangunan, dan pedoman pengembangan kompetensi ASN.
2. **Analisis Literatur:** Review teori dan praktik *Corporate University*, transformasi birokrasi, serta pengembangan sistem pembelajaran organisasi.
3. **Observasi Kontekstual:** Evaluasi kesiapan kelembagaan, budaya organisasi, dan sistem manajemen pembelajaran ASN di Provinsi Kalimantan Tengah.

Desain Penelitian:

Penelitian ini dirancang dengan desain **studi kebijakan deskriptif-analitis** (*descriptive-analytical policy study*) yang bersifat *non-eksperimental*. Desain ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel secara statistik, melainkan untuk memahami secara mendalam bagaimana tiga instrumen kebijakan, yaitu RPJMD, RPKJMD, dan AKPK, dapat diintegrasikan ke dalam satu kerangka model *Corporate University* ASN. Penelitian dilaksanakan dalam tiga tahap berurutan, yaitu: (1) tahap pemetaan, berupa identifikasi dan inventarisasi isi dokumen kebijakan serta literatur terkait; (2) tahap analisis tematik, berupa penelaahan keterkaitan substansi antardokumen pada level pembangunan, organisasi, dan individu; dan (3) tahap sintesis, berupa perumusan strategi dan rencana pengembangan *Corporate University* yang terintegrasi. Ketiga tahap ini dilakukan secara iteratif, artinya temuan pada tahap analisis dapat menuntun peneliti untuk kembali menelaah dokumen sumber guna memastikan konsistensi interpretasi.

Lokasi Penelitian:

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, dengan lokus utama pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kalimantan Tengah yang berkedudukan di Kota Palangka Raya sebagai instansi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab utama dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN di tingkat provinsi. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa BPSDM merupakan unit yang secara langsung menyusun dan melaksanakan AKPK, sekaligus menjadi calon penyelenggara model *Corporate University* ASN yang dikaji. Selain itu, dokumen perencanaan yang menjadi objek analisis, yaitu RPJMD dan RPKJMD, merupakan dokumen yang berlaku pada skala provinsi, sehingga unit analisis penelitian ini berada pada level kebijakan provinsi, bukan pada satuan kerja perangkat daerah secara individual.

Instrumen Penelitian:

Mengingat penelitian ini bersifat kualitatif berbasis studi dokumen, instrumen utama yang digunakan adalah peneliti itu sendiri (*human instrument*), yang dibantu oleh tiga perangkat pendukung, yaitu: (1) pedoman analisis dokumen (*document analysis guide*) berupa matriks kategorisasi yang disusun untuk memetakan substansi RPJMD, RPKJMD, dan AKPK ke dalam tema-tema kompetensi pada level pembangunan, organisasi, dan individu; (2) lembar kerja sintesis literatur (*literature synthesis matrix*) yang digunakan untuk membandingkan teori dan praktik baik *Corporate University* dari berbagai sumber; dan (3) pedoman observasi kontekstual berupa daftar periksa (*checklist*) untuk menilai kesiapan kelembagaan dan budaya organisasi secara kualitatif. Instrumen-instrumen ini bukan alat ukur psikometrik dan tidak dimaksudkan untuk menghasilkan skor numerik, melainkan berfungsi sebagai kerangka kerja sistematis agar proses penelaahan dokumen dan literatur dilakukan secara konsisten dan dapat ditelusuri kembali.

Teknik Analisis Data:

Data dianalisis menggunakan teknik **analisis isi kualitatif** (*qualitative content analysis*) dengan pendekatan analisis tematik mengikuti tahapan Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti mengidentifikasi dan mengkategorikan substansi yang relevan dari RPJMD, RPKJMD, AKPK, serta literatur akademik ke dalam tema-tema kompetensi ASN. Pada tahap penyajian data, hasil kategorisasi disusun dalam bentuk matriks integrasi yang menggambarkan keterkaitan antardokumen pada tiga level analisis, yaitu level pembangunan, level organisasi, dan level individu. Pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti melakukan sintesis untuk merumuskan strategi pengembangan *Corporate University* yang koheren dengan temuan pada tahap sebelumnya. Proses analisis ini dilakukan secara berulang (iteratif) dan bersifat induktif-deduktif, di mana kategori awal yang bersifat deduktif dari kerangka teori *Learning Organization* disempurnakan secara induktif berdasarkan temuan dari dokumen kebijakan Kalimantan Tengah.

Validitas Data:

Keabsahan data dalam penelitian ini diperiksa melalui empat strategi. Pertama, **triangulasi sumber**, dilakukan dengan membandingkan temuan dari dokumen kebijakan resmi (RPJMD, RPKJMD, AKPK), literatur akademik, dan pedoman kelembagaan (LAN RI, OECD, World Bank) untuk memastikan konsistensi interpretasi antarsumber yang berbeda. Kedua, **triangulasi teori**, dilakukan dengan menelaah temuan menggunakan lebih dari satu kerangka teori, yaitu teori *Learning Organization* dari Senge serta *organizational learning* dari Argyris dan Schön, untuk menghindari bias interpretasi tunggal. Ketiga, **member checking informal**, dilakukan melalui konfirmasi hasil pemetaan kebutuhan kompetensi dengan pemahaman kontekstual peneliti yang berlatar belakang sebagai bagian dari unsur BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah, sehingga interpretasi terhadap dokumen AKPK dapat diperiksa kewajarannya berdasarkan konteks kelembagaan yang sesungguhnya. Keempat, **audit trail**, berupa pendokumentasian seluruh tahapan pengumpulan dan analisis data, termasuk matriks kategorisasi dan catatan analitis, sehingga proses penelitian dapat ditelusuri ulang dan dipertanggungjawabkan secara metodologis. Keempat strategi ini ditempuh sebagai upaya menjaga kredibilitas dan dependabilitas data pada penelitian kualitatif berbasis studi dokumen, sebagai pengganti konsep validitas-reliabilitas statistik yang lazim digunakan pada penelitian kuantitatif namun tidak relevan diterapkan pada desain penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Integrasi *Corporate University* dengan RPKJMD dan AKPK

1. Integrasi dengan RPKJMD

Dokumen RPKJMD Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2026–2030 menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN diarahkan untuk mendukung beberapa hal, seperti:

- a. Peningkatan kualitas pelayanan publik,
- b. Transformasi digital,
- c. Penguatan daya saing daerah,
- d. Pengembangan ekonomi hijau dan biru,
- e. Serta reformasi tata kelola pemerintahan.

Corporate University menjadi alat untuk menghubungkan kebutuhan kompetensi ASN dengan sasaran pembangunan daerah. Misalnya:

- a. Agenda transformasi digital dalam RPJMD memerlukan kemampuan digital ASN,
- b. Agenda reformasi tata kelola memerlukan kepemimpinan yang dapat beradaptasi,
- c. Agenda ekonomi hijau membutuhkan kemampuan tata kelola yang ramah lingkungan.

Dengan demikian, *Corporate University* harus disusun berdasarkan kebutuhan strategis pembangunan daerah, bukan sekadar agenda pelatihan tahunan.

2. Integrasi dengan AKPK Level Pembangunan

AKPK level pembangunan menunjukkan kebutuhan kompetensi seperti analisis kebijakan, transformasi digital, pemanfaatan *AI*, *Collaborative Governance*, dan kepemimpinan transformasional.

Temuan ini menunjukkan bahwa ASN membutuhkan kompetensi lintas disiplin yang tidak dapat dipenuhi melalui pelatihan konvensional. *Corporate University* menjawab kebutuhan tersebut melalui beberapa cara, yaitu:

- a. *Blended learning*
- b. *Action learning*
- c. *Coaching dan mentoring*
- d. *Project-based learning*
- e. *Knowledge sharing* lintas sektor.

Dengan demikian, *Corporate University* dapat membantu ASN meningkatkan kompetensinya dalam analisis kebijakan, transformasi digital, pemanfaatan *AI*, *Collaborative Governance*, serta kepemimpinan transformasional.

3. Integrasi dengan AKPK Level Organisasi

AKPK pada level organisasi menunjukkan beberapa kebutuhan penting. Beberapa di antaranya adalah:

- a. Penguatan sistem pengembangan kompetensi ASN atau ASN;
- b. Manajemen talenta yang baik;
- c. Proses evaluasi pelatihan yang efektif;
- d. Pengelolaan *Learning Management System* atau LMS yang lebih baik;
- e. Pengembangan pembelajaran organisasi yang lebih komprehensif.

Berbagai tantangan pembangunan daerah, kebutuhan kompetensi ASN yang semakin kompleks, serta tuntutan reformasi birokrasi memperkuat urgensi transformasi BPSDM menjadi pusat pembelajaran organisasi pemerintah daerah yang mampu mengintegrasikan pembelajaran, manajemen pengetahuan, dan pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan guna mendukung peningkatan kinerja organisasi serta pencapaian tujuan pembangunan daerah.

4. Integrasi dengan AKPK Level Individu

Selain memperhatikan level pembangunan dan level organisasi, *Corporate University* juga harus terintegrasi dengan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) level individu. Pada level ini, pengembangan kompetensi ASN atau ASN difokuskan pada identifikasi kesenjangan kompetensi personal berdasarkan beberapa hal, seperti:

- a. standar kompetensi jabatan,
- b. hasil kinerja,
- c. asesmen kompetensi,
- d. kebutuhan pengembangan karier,
- e. serta potensi individu ASN.

AKPK level individu menunjukkan bahwa kebutuhan kompetensi ASN di Provinsi Kalimantan Tengah semakin mengarah pada beberapa kompetensi penting, seperti kompetensi digital pemerintahan, analisis kebijakan, kepemimpinan adaptif, kolaborasi lintas sektor, inovasi pelayanan publik, serta pemanfaatan data dan teknologi dalam tata kelola pemerintahan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak lagi dapat dilakukan melalui pendekatan pelatihan yang seragam. *Corporate University* perlu menerapkan pembelajaran berbasis kebutuhan individu, atau yang disebut *personalized learning*, melalui beberapa cara, seperti *individual learning plan*, *coaching* dan *mentoring*, *microlearning*, *Learning Management System (LMS)*, serta pembelajaran berbasis proyek dan pengalaman kerja.

Integrasi AKPK pada level individu juga penting untuk mendukung manajemen talenta ASN karena hasil pemetaan kompetensi dapat digunakan dalam pengembangan karier, *talent pool*, promosi jabatan, dan suksesi kepemimpinan. Dengan demikian, *Corporate University* tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan ASN, tetapi juga sebagai sistem pembelajaran organisasi yang mendukung pengembangan kapasitas ASN secara berkelanjutan dan terukur.

Namun demikian, implementasi pendekatan ini masih menghadapi beberapa tantangan, antara lain budaya birokrasi yang masih bersifat formalistik, keterbatasan asesmen kompetensi ASN, kesenjangan literasi digital, serta belum terintegrasinya data kompetensi ASN antarperangkat daerah.

Oleh karena itu, *Corporate University* perlu dibangun berbasis sistem manajemen kompetensi ASN yang terintegrasi, berbasis data, dan berorientasi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Pendekatan ini akan mendukung ASN di Provinsi Kalimantan Tengah dalam mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, sehingga mampu merespons tantangan pembangunan daerah, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mendukung pencapaian kinerja organisasi.

B. Strategi Pengembangan *Corporate University*

1. *Learning Governance*

Untuk menjadi *Corporate University* yang efektif, perlu ada tata kelola pembelajaran yang jelas dan terstruktur. BPSDM tidak hanya harus menjadi penyelenggara pelatihan, tetapi juga harus berkembang menjadi organisasi pembelajaran strategis yang mendukung tujuan organisasi.

2. *Competency Mapping*

Agar seluruh ASN (ASN) dapat bekerja secara efektif, perlu dilakukan pemetaan kompetensi berdasarkan beberapa aspek, seperti kompetensi jabatan, kebutuhan organisasi, prioritas pembangunan daerah, dan manajemen talenta. Dengan demikian,

setiap ASN dapat dimanfaatkan secara maksimal sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

3. *Digital Learning Ecosystem*

Pengembangan Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS) untuk ASN di daerah menjadi sangat penting untuk menjangkau dan memberikan kesempatan pembelajaran yang sama kepada semua ASN di seluruh wilayah Kalimantan Tengah. Dengan adanya LMS, proses pembelajaran diharapkan menjadi lebih mudah diakses, efisien, dan menjangkau ASN secara lebih luas..

4. *Knowledge Management*

Pemerintah daerah perlu membangun sistem dokumentasi pengetahuan organisasi yang baik agar pengetahuan institusional tidak hilang saat terjadi rotasi ASN. Dengan demikian, pengetahuan dan pengalaman yang telah diperoleh dapat dipertahankan dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi di masa depan.

5. *Collaborative Learning*

Corporate University harus mengembangkan kerja sama dengan berbagai pihak, seperti perguruan tinggi, sektor swasta, pemerintah pusat, dan daerah lain, untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas pembelajaran. Dengan kerja sama ini, diharapkan dapat diperoleh pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya yang lebih luas untuk mendukung pengembangan ASN.

Meskipun *Corporate University* menawarkan pendekatan progresif, implementasinya menghadapi beberapa tantangan serius. Adapun beberapa tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Risiko Simbolisme Kebijakan

Banyak institusi pemerintah mengadopsi istilah *Corporate University* hanya sebagai perubahan nama tanpa mengubah cara belajar di organisasi. Jika hal tersebut terjadi, *Corporate University* hanya akan menjadi pelatihan digital tanpa mengubah cara kerja birokrasi.

2. Resistensi Budaya Organisasi

Budaya birokrasi yang masih didominasi oleh pola kerja hierarkis dan orientasi pada pemenuhan aspek administratif berpotensi menghambat terwujudnya proses pembelajaran yang fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja. Dalam praktiknya, pengembangan kompetensi ASN masih kerap dipersepsikan sebagai kewajiban administratif atau sarana pemenuhan persyaratan formal, sehingga pembelajaran belum sepenuhnya dipandang sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kapasitas individu, kinerja organisasi, dan pencapaian tujuan pembangunan daerah.

3. Fragmentasi Antar OPD

Tanpa koordinasi yang kuat, pengembangan kemampuan pegawai negeri akan tetap berjalan sendiri-sendiri dan terpecah-pecah. *Corporate University* memerlukan kerja sama antar departemen agar proses belajar pegawai negeri benar-benar mendukung pembangunan daerah secara menyeluruh.

4. Kesenjangan Digital

Transformasi pembelajaran menuju model berbasis digital memerlukan dukungan berbagai prasyarat, antara lain ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi,

kesiapan sumber daya manusia, kemampuan belajar mandiri, serta tingkat literasi digital yang memadai.

5. Lemahnya Evaluasi Hasil

Sistem evaluasi pengembangan kompetensi ASN saat ini masih cenderung berfokus pada aspek keluaran (output), seperti jumlah pelatihan yang diselenggarakan, jumlah peserta yang mengikuti pelatihan, atau tingkat kelulusan peserta. Pendekatan tersebut belum sepenuhnya mampu menggambarkan kontribusi nyata pembelajaran terhadap peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *Corporate University* perlu diukur berdasarkan dampak yang dihasilkan, antara lain peningkatan kualitas pelayanan publik, percepatan proses pengambilan keputusan, penguatan inovasi birokrasi, peningkatan kinerja organisasi, serta kontribusinya terhadap pencapaian sasaran pembangunan daerah.

C. Gambaran Kualitatif Hasil Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK)

Penting untuk ditegaskan bahwa kajian ini bersifat kualitatif-dokumenter dan tidak mengolah data skor numerik AKPK secara statistik. Pembahasan pada bagian ini menyajikan pola kualitatif yang teridentifikasi dari penelaahan dokumen AKPK ASN Provinsi Kalimantan Tengah, bukan angka atau persentase capaian kompetensi, mengingat data kuantitatif AKPK bersifat data internal kepegawaian yang tidak menjadi sumber data dalam kajian ini. Secara kualitatif, hasil AKPK pada tiga level analisis menunjukkan pola yang konsisten satu sama lain. Pada level pembangunan, kebutuhan yang paling menonjol mengarah pada kompetensi analisis kebijakan, transformasi digital, pemanfaatan kecerdasan buatan, *collaborative governance*, dan kepemimpinan transformasional. Pada level organisasi, kebutuhan yang teridentifikasi berkaitan dengan penguatan sistem pengembangan kompetensi, manajemen talenta, evaluasi pelatihan, dan tata kelola *Learning Management System*. Pada level individu, kebutuhan bergeser ke arah kompetensi digital pemerintahan, kepemimpinan adaptif, kolaborasi lintas sektor, inovasi pelayanan publik, serta pemanfaatan data dan teknologi. Pola ini mengindikasikan bahwa kebutuhan kompetensi ASN Kalimantan Tengah bersifat lintas level dan saling memperkuat, sehingga model *Corporate University* yang dirancang perlu menjangkau ketiga level tersebut secara simultan, bukan hanya salah satu level saja.

D. Pemetaan Sebaran Kompetensi ASN Lintas Level

Sebagai alat bantu visual untuk memahami pola di atas, kebutuhan kompetensi ASN Provinsi Kalimantan Tengah dapat digambarkan secara skematik dengan mengelompokkan kompetensi ke dalam empat klaster, yaitu klaster digital dan teknologi (transformasi digital, pemanfaatan AI, tata kelola LMS, pemanfaatan data), klaster kepemimpinan dan tata kelola (kepemimpinan transformasional, kepemimpinan adaptif, *collaborative governance*), klaster manajerial dan talenta (manajemen talenta, evaluasi pelatihan, penguatan sistem pengembangan kompetensi), serta klaster pelayanan dan inovasi (inovasi pelayanan publik, kolaborasi lintas sektor, analisis kebijakan). Penggambaran ini bersifat kualitatif-skematik untuk memetakan sebaran tema, bukan grafik kuantitatif yang merepresentasikan skor atau persentase capaian kompetensi aktual, karena data dengan format tersebut berada di luar lingkup sumber data kajian ini. Klaster digital dan teknologi serta klaster kepemimpinan dan tata kelola muncul secara konsisten pada ketiga level AKPK, yang mengindikasikan bahwa kedua klaster ini merupakan

kebutuhan kompetensi yang paling mendesak dan paling lintas-level dibandingkan dua klaster lainnya.

E. Analisis Kesenjangan (Gap) Kompetensi

Kesenjangan kompetensi ASN Provinsi Kalimantan Tengah dapat dianalisis dengan membandingkan tiga sisi, yaitu kompetensi yang dituntut oleh arah pembangunan daerah dalam RPJMD, kompetensi yang difasilitasi oleh sistem pengembangan kompetensi yang berjalan saat ini, dan kompetensi yang teridentifikasi melalui AKPK. Dari perbandingan ini teridentifikasi tiga jenis kesenjangan utama. Pertama, kesenjangan kapasitas digital, yaitu antara tuntutan transformasi digital pemerintahan yang tercantum dalam RPJMD dan RPKJMD dengan tingkat penguasaan kompetensi digital ASN yang masih bervariasi antarwilayah dan antarperangkat daerah, sebagaimana ditunjukkan oleh masih dibutuhkannya penguatan kompetensi digital pada ketiga level AKPK. Kedua, kesenjangan kepemimpinan adaptif, yaitu antara kebutuhan kepemimpinan transformasional dan adaptif yang konsisten muncul di seluruh level AKPK dengan pola pengembangan kepemimpinan yang selama ini masih dominan bersifat hierarkis dan administratif. Ketiga, kesenjangan tata kelola pembelajaran, yaitu antara kebutuhan akan sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi dan berbasis data (sebagaimana teridentifikasi pada level organisasi) dengan kondisi pelatihan yang masih berjalan secara terfragmentasi antar-OPD dan berorientasi pada pemenuhan kewajiban administratif. Ketiga kesenjangan ini saling berkaitan, sebab tanpa penguatan tata kelola pembelajaran yang terintegrasi, upaya menutup kesenjangan kapasitas digital dan kepemimpinan adaptif akan berjalan parsial dan tidak berkelanjutan. Temuan inilah yang menjadi dasar argumentasi bahwa *Corporate University*, sebagai sistem pembelajaran organisasi yang menyatukan tata kelola, pemetaan kompetensi, dan ekosistem pembelajaran digital, merupakan respons yang relevan terhadap ketiga kesenjangan tersebut secara simultan.

F. Komparasi dengan Implementasi Corporate University ASN di Daerah Lain

Pembelajaran dari implementasi *Corporate University* ASN di daerah lain memberikan konteks penting untuk memposisikan rencana pengembangan di Kalimantan Tengah. Provinsi Jawa Barat ditetapkan sebagai pilot project nasional ASN Corporate University melalui nota kesepahaman dengan Kementerian PANRB dan LAN pada tahun 2020, dengan keunggulan utama berupa dukungan politik tingkat tinggi sejak tahap inisiasi dan posisinya sebagai rujukan kebijakan nasional. Provinsi Jawa Tengah mengembangkan Jateng *Corporate University* melalui kolaborasi tiga pilar, yaitu Badan Kepegawaian Daerah, Biro Organisasi, dan BPSDM, sebuah model yang menunjukkan pentingnya koordinasi lintas perangkat daerah sejak tahap perencanaan untuk menghindari fragmentasi kewenangan. Provinsi Riau mengembangkan GIA Corpu yang terintegrasi dengan sasaran strategis Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, menunjukkan model integrasi *Corporate University* dengan lembaga pembina fungsional tertentu. Sementara itu, Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Bali merintis mekanisme *Corporate University* yang menempatkan riset dan inovasi daerah sebagai basis pengembangan kompetensi ASN. Dibandingkan dengan praktik-praktik tersebut, rencana *Corporate University* Provinsi Kalimantan Tengah yang dikaji dalam penelitian ini memiliki diferensiasi pada aspek integrasi formal dengan tiga instrumen kebijakan sekaligus, yaitu RPJMD, RPKJMD, dan AKPK pada tiga level analisis. Hal ini berbeda dengan sejumlah

praktik daerah lain yang umumnya memulai dari kolaborasi kelembagaan atau nota kesepahaman terlebih dahulu, baru kemudian menyusun keterkaitan dengan dokumen perencanaan secara lebih rinci. Pembelajaran utama dari komparasi ini adalah bahwa dukungan kepemimpinan daerah dan kejelasan tata kelola lintas-OPD, sebagaimana terlihat pada kasus Jawa Barat dan Jawa Tengah, merupakan prasyarat yang juga harus dipenuhi Kalimantan Tengah agar integrasi formal yang dirancang tidak berhenti sebagai dokumen perencanaan semata.

G. Penguatan Teori *Learning Organization*

Temuan-temuan di atas memperkuat relevansi teori *Learning Organization* yang dikemukakan Senge dalam konteks birokrasi pemerintah daerah. Lima disiplin *Learning Organization*, yaitu personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking, tampak tercermin dalam strategi pengembangan *Corporate University* yang dibahas pada bagian sebelumnya. Personal mastery dan mental models tercermin pada strategi *Competency Mapping* dan *personalized learning* yang menempatkan pengembangan individu ASN sebagai titik tolak. *Shared vision* tercermin pada upaya mengintegrasikan *Corporate University* dengan visi pembangunan daerah dalam RPJMD, sehingga pembelajaran ASN tidak berjalan terlepas dari arah strategis organisasi. Team learning tercermin pada strategi *Collaborative Learning* yang mendorong kerja sama lintas OPD, perguruan tinggi, dan sektor swasta. Systems thinking tercermin pada upaya memandang pengembangan kompetensi ASN sebagai satu sistem yang utuh, yang menghubungkan level pembangunan, organisasi, dan individu, bukan sebagai program-program pelatihan yang berdiri sendiri. Selain itu, temuan mengenai pentingnya dokumentasi pengetahuan organisasi melalui strategi *Knowledge Management* memperkuat konsep organizational learning dari Argyris dan Schön, khususnya double-loop learning, yaitu pembelajaran yang tidak hanya memperbaiki cara kerja yang sudah ada (*single-loop*), tetapi juga mengevaluasi ulang asumsi dan kerangka berpikir yang mendasari cara kerja birokrasi selama ini. Risiko simbolisme kebijakan yang teridentifikasi pada bagian tantangan implementasi, di mana *Corporate University* berpotensi hanya menjadi perubahan nama tanpa mengubah cara belajar organisasi, pada dasarnya merupakan kegagalan dalam mencapai *double-loop learning* tersebut. Dengan demikian, kajian ini menunjukkan bahwa keberhasilan *Corporate University* ASN di Provinsi Kalimantan Tengah secara teoretis dapat diukur dari sejauh mana kelima disiplin *Learning Organization* dan prinsip *double-loop learning* benar-benar terinternalisasi dalam praktik birokrasi, bukan hanya dari kelengkapan dokumen perencanaan yang disusun.

KESIMPULAN

Transformasi kompetensi ASN di Provinsi Kalimantan Tengah memerlukan perubahan yang mendasar agar mampu menjawab tantangan pembangunan daerah yang semakin kompleks. Pendekatan pengembangan kompetensi yang selama ini cenderung berorientasi pada pelatihan administratif perlu diarahkan menuju sistem pembelajaran organisasi yang lebih terintegrasi, berkelanjutan, dan selaras dengan kebutuhan strategis organisasi melalui penerapan konsep *Corporate University*. Dari hasil integrasi RPJMD, RPKJMD, dan AKPK, terlihat bahwa transformasi kompetensi ASN tidak dapat direduksi menjadi sekadar peningkatan kemampuan teknis, melainkan harus mencakup kemampuan digital,

kepemimpinan yang baik, kerja sama, dan kemampuan adaptasi secara menyeluruh. *Corporate University* dapat menjadi solusi karena mampu menggabungkan beberapa aspek penting, seperti pembangunan daerah, transformasi kompetensi ASN, manajemen talenta, budaya belajar organisasi, dan reformasi birokrasi. Namun, keberhasilan implementasi *Corporate University* sangat bergantung pada komitmen pemimpin daerah, kerja sama antar perangkat daerah, transformasi budaya organisasi, kesiapan teknologi digital, serta evaluasi yang berfokus pada hasil organisasi.

REFERENSI

- Argyris, C. (1996). *Organizational learning II. Theory, Method, and Practice*.
- Aryanti, D., & Prasajo, E. (2021). Manajemen pengetahuan pada sektor publik: Sebuah tinjauan literatur sistematis 2010-2021. *Jurnal Academia Praja*, 4(2), 333–357.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Tengah. (2025). *Rencana Strategis (Renstra) BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2025–2029*. Palangka Raya: BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah.
- Engriyani, E., & Rugaiyah, R. (2022). Evaluasi program pendidikan dan pelatihan menggunakan model Kirkpatrick pada institusi pemerintah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(23), 683–692. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7451683>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2021). *Pedoman penyelenggaraan Corporate University ASN*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2022a). *Grand design pengembangan kompetensi ASN melalui Corporate University*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2022b). *Model Corporate University Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: LAN RI.
- Meister, J. C. (1998). *Corporate universities: Lessons in building a world-class work force*. New York: McGraw-Hill.
- Nurmaya, L., & Febrina, R. (2021). Implementasi sistem merit dalam rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. *Journal of Governance Innovation*, 3(1), 73–88. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v3i1.628>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The public service leadership and capability framework*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Government at a glance 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. (2025). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2025–2029*. Palangka Raya: Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen talenta pada sektor publik: Sebuah studi literatur serta arah model kajian untuk masa depan. *Jurnal Manajemen dan Profesional*, 3(2), 176–211.

<https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>

- Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. & updated ed.). New York: Doubleday/Currency.
- Sihombing, U. (2023). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil dalam rangka mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 4(1), 21–34. <https://doi.org/10.56259/jwi.v4i1.161>
- Suharsono, A. (2023). Development of employee competence in Central Java Province through the implementation of Central Java Corporate University. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 179–193. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.934>
- Sultan, M. (2022). Kolaborasi stakeholders dalam penyelenggaraan Corporate University pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(2), 81–94.
- Tunsiah, S., & Soantahon, S. M. (2021). Analisa penerapan Corporate University di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(3), 55–67. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i3.39982>
- United Nations Development Programme. (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. New York, NY: United Nations Development Programme.
- United Nations Development Programme. (2023). *People-centred governance in a digital age*. New York, NY: United Nations Development Programme.
- World Bank. (2023). *Public sector capability and civil service reform: Global lessons for government transformation*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2024). *Bureaucracy and public administration: Building state capability for better governance*. Washington, DC: World Bank.