



ADAPTASI MANAGEMEN ASN DI MALUKU UTARA MENUJU BIROKRASI BERKELAS DUNIA

Nurdewi

Widyaiswara BPSDM Propinsi Maluku Utara

E-mail: dewi8368@gmail.com

Article History:

Received: 28-08-2022

Revised: 17-09-2022

Accepted: 29-09-2022

Keywords:

Adaptasi, Managemen ASN, Maluku Utara

Abstract: Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pada sistem kerja pemerintahan sudah tidak dapat ditawar lagi. Aparatur Sipil Negara dituntut untuk mampu beradaptasi, ber-inovasi dan melakukan percepatan pelayanan serta memiliki kemampuan dalam perumusan kebijakan pemerintahan baik di pusat maupun daerah. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 67 Tahun 2020 menyatakan bahwa adaptasi manajemen ASN, perlu dilakukan dengan menyesuaikan penilaian kinerja dengan pola kerja baru, pemantauan dan pengawasan kinerja secara berkesinambungan. Penyesuaian ini dilakukan untuk melahirkan SDM unggul ASN berkelas dunia dengan lima kriteria utama, yaitu profesional, integritas, orientasi kepublikan, budaya pelayanan yang tinggi, serta memiliki wawasan global. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses). Metode riset PRISMA dirasa detail dan lengkap yang memungkinkan terhindar dari bias subjektif dalam melakukan kajian literatur tanpa melakukan kajian lapangan langsung. Pengumpulan data dilakukan secara manual melalui ekstraksi berbagai sumber.

© 2022 SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peranan penting dalam menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, dan bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata. Aparatur Sipil Negara harus mampu menjaga persatuan dan kesatuan bangsa serta memegang teguh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar Tahun 1945.

Sejak virus corona muncul, terjadi perubahan pola baru dalam sistem pemerintahan di Indonesia. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi mulai meningkat pada sistem kerja pemerintahan. Seluruh lini pemerintahan dari pusat hingga daerah memerlukan aplikasi layanan administrasi berbasis elektronik, seperti e-office, aplikasi perencanaan dan penganggaran, monitoring dan evaluasi, sistem informasi kepegawaian, dan sebagainya. Peningkatan pemanfaatan teknologi ini menuntut penyelenggara negara

untuk lebih adaptif dalam berbagai kondisi dalam menghadapi perubahan birokrasi di era teknologi.

Selama ini, Tataan birokrasi di Indonesia masih didominasi oleh pekerja administratif sebanyak 40%, angka ini tentu cukup besar. Peningkatan dokumen-dokumen berbentuk digital tentu akan mengubah berbagai hal dan dapat mengurangi prosentase tersebut. Perubahan ini tentu akan berkorelasi dengan keberadaan pengadaan ASN. Ke depannya pengadaan ASN, baik PNS maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dilakukan secermat mungkin, disesuaikan dengan kompetensi dan memiliki literasi teknologi informasi sesuai dengan harapan terbentuknya digital government .

Dalam konsteks ini, aparatur sipil negara yang dibutuhkan tentulah yang memiliki kriteria SMART ASN dan mampu melakukan lompatan inovasi dalam memberikan pelayanan publik. Persiapan penataan SDM ini terus dilakukan demi terwujudnya SMART ASN menghadapi perubahan birokrasi berkelas dunia. Negara Indonesia, Menurut data statistik 2020, memiliki birokrat sebanyak 4.121.176. Dari jumlah tersebut, kelompok usia terbanyak berada pada rentang 51 – 60 tahun dengan jumlah 1.578.138 orang (38%) dan terbanyak kedua antara 41 – 50 tahun sebanyak 1.258.259 orang (24%), sisanya ada di rentang 21 – 30 tahun (7%), 18 – 20 tahun (0.02%) dan usia di atas 60 tahun (0.93%). Dari segi usia, komposisi tersebut tentu menjadi PR (pekerjaan rumah) bersama bagaimana ASN bisa menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang ada. Optimalisasi generasi milenial di lingkungan birokrasi diyakini menjadi salah satu alternatif dalam mewujudkan generasi SMART ASN.

Komposisi PNS Indonesia, dilihat dari segi pendidikan, didominasi oleh lulusan S1- S2 sederajat yaitu sejumlah 2.756.379 orang (66%). PNS yang memiliki latar belakang pendidikan SD – SMA sebanyak 775.424 orang (19%), Diploma sebanyak 636.315 orang (15%).

Untuk mendukung Visi 2045, Presiden RI memberikan arahan yaitu ASN harus mengubah cara kerja agar dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja baru pascapandemi untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia. Hal ini dapat dilakukan melalui dua tahap yaitu; Pertama, pembangunan sumber daya manusia untuk menciptakan SDM yang memiliki jiwa pekerja keras, bekerja smart, dinamis, terampil menguasai ilmu dan teknologi, dan memiliki komitmen yang sangat tinggi. Kedua, penyederhanaan birokrasi untuk mendukung menciptakan iklim investasi yang baik.

Melalui Surat Edaran Nomor 67 Tahun 2020 mengenai adaptasi manajemen ASN, Menteri PANRB dijelaskan bahwa peningkatan kinerja ASN dapat dilakukan dengan penyesuaian penilaian kinerja sesuai dengan pola kerja baru, pemantauan dan pengawasan kinerja. Terciptanya Disiplin pegawai dengan memanfaatkan dukungan teknologi informasi, sarana dan prasarana penunjang, kualitas keamanan data dan informasi, serta penyiapan lingkungan bekerja sesuai protokol kesehatan.

Untuk itu, sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 dimuatlah beberapa arah kebijakan, seperti; penguatan implementasi manajemen ASN, penataan kelembagaan dan proses bisnis melalui sistem pemerintahan berbasis elektronik terintegrasi, reformasi sistem akuntabilitas kinerja, hingga transformasi pelayanan publik berbasis digital yang responsif dan adaptif.

Kebijakan ini tentu sangat mendukung pengelolaan ASN secara maksimal karena sudah disesuaikan dengan situasi yang ada secara profesional, akuntabel, dan responsif untuk

memutar roda pemerintahan agar dapat terus berjalan optimal dan efektif mendukung proses pemulihan ekonomi nasional.

Managemen ASN harus disesuaikan dengan reformasi birokrasi, karena birokrasi yang efektif, efisien, tanggap, cekatan, dengan pelaku (birokrat) yang profesional, dan berintegritas, akan menciptakan pemerintahan baik (berwibawa), dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). SDM berkualitas tinggi Aparatur sipil negara (ASN) profesional dan berintegritas menjadi cita-cita bersama yang diimpikan masyarakat. Harapan itu dapat dibentuk melalui reformasi birokrasi yang menyentuh dimensi mendasar yaitu perubahan paradigma, baik ideologi maupun nilai-nilai. Perubahan mendasar yang mencakup tata nilai, ciri, gerak-gerik, dan seluruh tindakan harus diarahkan sedemikian rupa untuk memastikan cita-cita hidup bersama menjadi mungkin terlaksana.

Untuk menuju birokrasi berkelas dunia, managemen SDM atau pengolahan SDM juga perlu meninjau karakter ASN, apakah perlu direformasi mulai dari cara berpikir sampai tahap perilaku dan tindakan nyata. Tentunya, reformasi mendasar sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, mengingat tatanan dunia yang menuntut serba cepat dan tepat membutuhkan ketersediaan sumber daya aparatur yang mampu bekerja efektif dan efisien.

Untuk menunjang hal tersebut, terdapat beberapa poin yang perlu dilakukan, diantaranya:

1. Melakukan reformasi internal dari aparat/birokrasi mengenai tugas yang diembannya.
2. Meningkatkan suasana kompetensi dengan sesama aparat dalam memberikan layanan.
3. Mendeskripsikan dan mempublikasikan secara jelas-tegas kriteria efisien dan efektif suatu layanan publik.
4. Perlu adanya otonomi, demokratisasi, serta keterlibatan aparat dalam merumuskan kebijakan.
5. Peningkatan moralitas aparat, ini bersangkutan dengan kesadaran tiap aparat/birokrasi sebagai aktor pelayanan publik.

ASN berkelas dunia memiliki lima kriteria, yakni profesional, integritas, orientasi kepublikan, budaya pelayanan yang tinggi, serta memiliki wawasan global. Untuk mewujudkan itu, perubahan mindset, culture set, dan struktur kelembagaan harus dilakukan secara menyeluruh, demi terwujudnya tata kelola pemerintahan Indonesia berkelas dunia (www.menpan.go.id).

Hal ini tentu sesuai dengan fungsi aparatur negara, yaitu;

- 1) Pelaksana kebijakan publik
- 2) Pelayan publik
- 3) Perekat dan pemersatu bangsa

Selanjutnya Pegawai ASN bertugas untuk;

- 1) Melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 2) Memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas
- 3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

LANDASAN TEORI

Adaptasi /penyesuaian diri adalah mengubah diri sesuai dengan keadaan lingkungan dan mengubah lingkungan sesuai dengan keadaan (keinginan diri). Menurut Robbins (2003), adaptasi adalah suatu proses yang menempatkan manusia yang berupaya mencapai tujuan-tujuan atau kebutuhan untuk menghadapi lingkungan dan kondisi sosial yang berubah-ubah agar tetap bertahan.

Berdasarkan dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa adaptasi merupakan pertahanan yang didapat sejak lahir atau diperoleh karena belajar dari pengalaman untuk mengatasi masalah. Secara individu atau kelompok manusia dituntut beradaptasi ketika memasuki suatu lingkungan baru, misalnya; ASN yang sebelumnya kurang mengenal teknologi menjadi lebih mengenal. Menurut (Gianpiero, 2009), Terdapat tiga macam adaptasi:

- (1) Adaptasi fungsional
- (2) Adaptasi epi/genetik
- (3) Adaptasi budaya

Definisi Manajemen ASN

Menurut **Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara** menyatakan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada; kepastian hukum, profesionalitas, proporsionalitas, keterpaduan, delegasi, netralitas, akuntabilitas, efektif dan efisien, keterbukaan, non diskriminatif, persatuan dan kesatuan, keadilan, kesetaraan dan kesejahteraan.

Corporate University menjadi salah satu alternatif dalam manajemen ASN, melalui praktik pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Andresen et al., 2003). Menurut Bruny, 2007:253, Corporate university merupakan strategi pengembangan kompetensi pegawai dan organisasi yang telah lama dikenal di sektor swasta. Walaupun pada awalnya dijalankan di sektor bisnis, saat ini organisasi publik pun mulai mengadopsi konsep tersebut.

Corporate University dapat melengkapi pengembangan kompetensi pegawai yang telah dilakukan selama ini. Program pelatihan yang dilaksanakan oleh corporate University telah disesuaikan dengan harapan organisasi dengan menghadirkan praktisi yang kompeten di bidangnya. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan kinerja organisasi sesuai dengan kapasitas bidangnya masing- masing (Viltard, 2014:582). Di Indonesia sendiri, beberapa BUMN telah menjalankan pendidikan bagi pegawainya dengan model corporate university, seperti Telkom, Bank Mandiri, BRI, PLN dan Pertamina. Di sektor publik nonbisnis, Pemerintah Indonesia pun sedang berupaya mencoba menerapkan konsep corporate university pada birokrasi. Kemenpan-RB sedang mendorong transformasi pendidikan dan pelatihan konvensional menjadi diklat berbasis human capital management melalui pengembangan ASN Corporate University (Fauziah & Prasetyo, 2019: 52). Skema inovasi pendidikan dan pelatihan ini memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai organisasi pembelajar dengan mengombinasikan berbagai sistem pelatihan yang progresif, edukatif seperti e-learning, coaching, mentoring dan on the job training. Corporate University memberi tawaran gagasan belajar di mana saja,

kapan saja, dan siapa saja melalui proses belajar yang dinamis (Fauziah & Prasetyo, 2019: 52).

Corporate university merupakan entitas pendidikan yang menjadi alat strategis yang dirancang untuk membantu organisasi induk dalam mencapai tujuan dengan melakukan kegiatan yang mendorong pembelajaran dan pengetahuan individu dan organisasi (Mark Allen, 2002). Corporate University juga secara strategis berfungsi untuk mengintegrasikan pengembangan manusia dalam generasi yang spesifik dan harus fokus pada pengembangan individu, jenjang karir, peluang pelatihan, agenda pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi (Grenze, 2006:1). Urgensi dari Corporate University bukan sekadar strategi pengembangan SDM semata. Lebih dari itu, Corporate University menjadi sebuah organisasi pembelajar, aktivitas manajemen pengetahuan dalam lingkungan kerja yang menjadi pusat dari semua bagian penting dari manajerial, perilaku kerja dan penyediaan sistem (Praptowo et al., 2020)

Definisi Birokrasi

Birokrasi adalah Organisasi yang terdiri dari aparat bergaji yang melaksanakan detail tugas pemerintah, memberikan nasehat dan melaksanakan keputusan kebijakan “*(the bureaucraucracy consists of salaried officials who conduct the detailed business of government, advising on and applying policy decisions)*” (Hague, Harrop & Breslin, 1998, h. 219).

Didalam konsep sosial, istilah birokrasi, digunakan untuk menggambarkan pengaturan/pemerintahan yang dilakukan oleh pejabat yang tidak dipilih, mesin administrasi kerja pemerintah, dan bentuk organisasi rasional (*in the social sciences, the concept of bureaucracy...refers to phenomena as different as rule by nonelected officials, the administrative machinery of government, and a rational mode of organization*)”.

Kriteria ASN Kelas Dunia

ASN berkelas dunia setidaknya memiliki lima kriteria, yakni profesional, integritas, orientasi kepublikan, budaya pelayanan yang tinggi, serta memiliki wawasan global. Kelima kriteria tersebut perlu dilakukan oleh seluruh ASN secara berkesinambungan guna memenuhi tuntutan kualifikasi ASN yang mumpuni untuk wujudkan good governance di Indonesia (www.menpan.co.id).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Terdapat beberapa macam pendapat ahli mengenai pengertian dari penelitian kualitatif, menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong, penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut Moleong; 2007, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dipahami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Menurut Kirl dan Miller, penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia, baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.

Sedangkan menurut Sugiyono (2019:18) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk

meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi

Adapun metode yang digunakan adalah metode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses). Prisma merupakan Systematic Review dengan menggunakan metode Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses, metode ini dilakukan secara sistematis dengan mengikuti tahapan atau protokol penelitian yang benar. Systematic review merupakan salah satu metode yang menggunakan review, telaah, evaluasi terstruktur, pengklasifikasian, dan pengkategorian dari evidence based yang telah dihasilkan sebelumnya. Langkah dalam pelaksanaan systematic review sangat terencana dan terstruktur sehingga metode ini sangat berbeda dengan metode yang hanya sekedar untuk menyampaikan studi literature. Prosedure dari systematic Review ini terdiri dari beberapa langkah yaitu 1) menyusun Background and Purpose (Latar Belakang dan tujuan), 2) Research Question, 3) Searching for the literature, 4) Selection Criteria, 5) Practical Screen, 6) Quality Checklist and Procedures 6) Data Extraction Strategy, 7) Data Synthesis Strategy.

Penulis meyakini metode PRISMA detail dan lengkap serta memungkinkan terhindar dari bias subjektif. Penelitian ini hanya menggunakan kajian literatur tanpa melakukan kajian lapangan langsung. Ada lima tahapan penting dalam pelaksanaan PRISMA, yakni 1) Mendefinisikan kriteria kelayakan, 2) mendefinisikan sumber informasi, 3) pemilihan literatur, 4) pengumpulan data, 5) pemilihan item data. Dalam mendefinisikan kriteria kelayakan, artikel yang dijadikan rujukan adalah hasil riset dan kajian yang ditulis baik dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia. Artikel-artikel tersebut memiliki substansi dalam pembahasan tentang birokrasi dan Smart ASN yang relevan dengan penelitian ini. Dalam tahap pengumpulan data, penulis melakukan pengumpulan secara manual melalui ekstraksi berdasarkan tipe artikel, nama jurnal atau prosiding, tahun, topik, judul, kata kunci dan metode penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Roadmap Pembangunan Sumber Daya Manusia merupakan kunci utama perwujudan Indonesia Emas 2045 menuju birokrasi berkelas dunia. Kondisi ini mendorong penyelenggara pemerintahan terus meningkatkan kualitas SDM sesuai kebutuhan pemerintah dan mampu memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat. Keberadaan SMART ASN tentu sangat diharapkan. SMART ASN tersebut harus memiliki kriteria, seperti; integritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai IT dan bahasa asing, hospitality (keramahan), memiliki jejaring (networking) dan entrepreneurship.

Berintegritas artinya mereka yang mampu berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Memiliki rasa nasionalisme sebagai perwujudan kesadaran bahwa setiap warga negara merupakan bagian dari suatu bangsa Indonesia yang berkewajiban mencintai dan membela negaranya. Bersikap professional yakni mampu bekerja dan bertanggungjawab terhadap semua tindakan yang dilakukan, berwawasan global, berpemikiran luas, mau membuka diri, open minded dan bijak dalam mengambil keputusan.

Selama ini, manajemen ASN di Maluku Utara lebih menekankan pada pengaturan profesi pegawai sesuai bidangnya. Hal ini dimaksudkan agar, senantiasa tersedia sumber

daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman. Pengelolaan ASN di Maluku Utara diselenggarakan melalui peningkatan pelatihan di segala bidang terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi. Pelatihan tersebut dilakukan secara berkelanjutan, dikemas semacam Corporate University yang disesuaikan dengan kebutuhan provinsi Maluku Utara.

Keberadaan ASN dari kalangan milenial di Provinsi Maluku Utara saat ini terus meningkat, dan ini tentu saja bisa menjadi momentum tepat dalam mendukung terciptanya SMART ASN yang siap menghadapi birokrasi berkelas dunia. ASN kalangan milenial ini mudah beradaptasi dengan teknologi dan memiliki peran strategis pada lingkungan kerjanya. Pengelolaan aparatur negara, dalam hal ini pemberdayaan pegawai, dapat dilakukan dengan cara;

- 1) Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi diri
- 2) Memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaan melalui berbagai metode
- 3) Memberikan ruang bagi produksi gagasan untuk para aparatur muda
- 4) Membangun budaya kerja yang humanis
- 5) Memberikan peluang peningkatan kapasitas diri bagi para aparatur muda. Untuk menunjang pengelolaan SDM tersebut, model pendidikan dan pelatihan perlu disesuaikan dan bertransformasi agar relevan dengan kondisi era disrupsi seperti sekarang. Gagasan ASN Corporate University perlu dieksperimentasikan oleh lembaga atau organisasi publik untuk mendorong percepatan terwujudnya Smart ASN. Dengan kata lain Corporate University menjadi salah satu jalan keluar manajemen ASN di Maluku Utara, menuju birokrasi Kelas dunia.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, ber-etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sebagai aparatur negara Pegawai ASN bertugas menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah serta bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Dalam kedudukannya, Pegawai ASN berfungsi sebagai; Pelaksana kebijakan publik; Pelayan publik; Perekat dan pemersatu bangsa.

Untuk peningkatan kualitas, pengelolaan ASN harus disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja aparatur pemerintahan. ASN perlu terus mengasah kemampuan diberbagai bidang, diantaranya; informasi teknologi, kemampuan berbahasa asing dan lain sebagainya. Selain pelatihan, kemampuan networking dan kemampuan entrepreneurship (berwirausaha) juga perlu dikembangkan agar mendapatkan banyak kemudahan dalam bekerja dan mampu menyiapkan diri menjadi SMART ASN unggul. Manajemen ASN di provinsi Maluku Utara selama ini sudah disesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi. Ke depannya, pelatihan akan terus dilakukan dengan konsep Corporate University menuju birokrasi kelas dunia.

Konsep ini diyakini dapat memaksimalkan jalannya pemerintahan di provinsi Maluku Utara, mampu menjaga kredibilitas pemerintah sesuai harapan, didukung oleh kinerja dan semangat ASN unggul dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggaraan pemerintahan di provinsi Maluku Utara.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Allen, Mark, 2002, Corporate University Handbook : Designing, Managing & Growing A Successful Program, Library of congress cataloging, Amacom Books
- [2] Anderson, James E, 2003. Public Policymaking: An Introduction, 5th ed. Boston, USA: Houghton Mifflin Harcourt.
- [3] Bruni, Luigino. 2007. The „Technology of Happiness“ and The Tradition of Economic Science. Dalam Handbook on The Economics of Happiness by Luigino Bruni and Pier Luigi Porta (Eds.). Edward Elgar Publishing Limited: UK.
- [4] Fauziah, N. M,n & Prasetyo, A. W, (2019), ASN Corporate University; Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Distrusif. *Ivil Service*, 13 (2), 51-62
- [5] Gianpiero. 2009. Public Infrastructure: Definition, Classification and Measurement Issues. MPRA Paper No. 12990: University Of Catania, Faculty Of Economics.
- [6] Grenze, J,W, (2006). Developing and implementeing a orporate University. HRD Press Inc.
- [7] Haque, R, Harrop, dan S. Breslin, 1998. Comparative Government and Politics, Mac MillanPress, London.
- [8] Kirk dan miller dalam Lexy. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif Bandung : Remaja Roskarya, 2005
- [9] Moleong, Lexy J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- [10] Praptowo, B.D., Mikhriani, & Suharsono, A.(2020). Keterlibatan Siklus Terintegrasi Knowledge Managemen terhadap perilaku kerja inovatif. *Jurnal Borneo Administrasor*, 16(1), 1-22.
- [11] Robbins,S.P. 2003. Organization Behavior, prentice hall. New Jersey. edition Prentice Hall International Inc.
- [12] Sugiyono (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabet.
- [13] Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 67 Tahun 2020, tentang adaptasi manajemen ASN
- [14] Viltard, L. (2014). Are Corporate Univesities (CU) possible in emerging counties *Independen Journal of Managemen & Production*, 5(3), 581-597.
- [15] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara tentang Manajemen ASN.
- [16] <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/lima-kriteria-asn-kelas-dunia>, diakses senin, 25 Juli 2022
- [17] <https://stianasional.ac.id/wp-content/uploads/2019/05/Birokrasi.pdf>, hal. 16
- [18] *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 16 No. 3, 313-336, Desember 2020, hal.
- [19] 1-24
- [20] <https://mediaindonesia.com/opini/418090/budaya-kerja-asn-menuju-birokrasi-berkelas-dunia>