

## **Analisis Strategi Pembelajaran *Corporate University* pada Instansi Pemerintah di Indonesia**

### ***Learning Strategies Analysis of Corporate University in The Indonesian Government Institution***

Perdhana Ari Sudewo<sup>1</sup>

*Pusat Pengembangan SDM Pengawasan Obat dan Makanan, Badan Pengawas Obat dan Makanan  
Jl. Percetakan Negara No. 23, Jakarta Pusat  
Telp. +62 21 4244691*

*(Diterima 25/07/21; disetujui 04/07/22)*

#### **Abstract**

*Change in the world's landscape with massive digital developments affect learning and development strategies of human resources in every organization, including the government institutions. In Indonesia, change in Indonesian State Civil Apparatus (ASN) competency management as mandated by Law No. 5/2014 on ASN has contributed to change in the learning and development process in training units, marked by the emergence of corporate universities in government institutions. Using the concept approach and generic learning strategies of corporate university developed by Rademakers, this study intended to analyze the learning strategies developed by corporate university in six government agencies in Indonesia. The analytical study method was carried out using a literature study approach with primary data and information from the corporate university strategic plan at the government institutions. From the analysis of concepts and learning strategies for developing corporate universities in six government agencies, it could be concluded that school learning strategies were the majority strategy of Corporate Universities in Government Agencies, compared to college learning strategies and academy learning strategies. The various concepts and learning strategies of Corporate Universities in this study are expected to be a reference for other Government Institutions that will develop Corporate Universities as a strategy for developing ASN competencies in Indonesia.*

**Keywords:** *Strategy, Corporate, University, Learning, ASN*

#### **Abstrak**

Perubahan tatanan dunia dengan masifnya perkembangan digital berpengaruh terhadap strategi pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia pada setiap organisasi, tidak terkecuali pada instansi pemerintah. Di Indonesia, perubahan dalam manajemen kompetensi ASN sebagaimana diamanahkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, ikut mendorong perubahan dalam proses pembelajaran dan pengembangan, pada unit penyelenggara pendidikan dan pelatihan, antara lain ditandai dengan munculnya *Corporate University* pada Instansi Pemerintah. Dengan pendekatan konsep dan strategi pembelajaran generik *Corporate University* yang dikembangkan oleh Rademakers, studi ini bertujuan untuk melakukan analisis

---

<sup>1</sup> Email: [perdhana.ari@pom.go.id](mailto:perdhana.ari@pom.go.id)

strategi pembelajaran yang dikembangkan oleh *Corporate University* pada 6 (enam) Instansi Pemerintah di Indonesia. Metode studi analisis dilakukan dengan pendekatan studi pustaka dengan data dan informasi utama berasal dari rencana strategis *Corporate University* pada Instansi Pemerintah yang menjadi objek studi. Dari analisis konsep dan strategi pembelajaran pengembangan *Corporate University* pada 6 (enam) Instansi Pemerintah, dapat disimpulkan bahwa strategi pembelajaran *school* merupakan strategi mayoritas *Corporate University* pada Instansi Pemerintah, dibanding strategi pembelajaran *college*, maupun strategi pembelajaran *academy*. Berbagai konsep dan strategi pembelajaran *Corporate University* pada studi ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi Instansi Pemerintah lain, yang akan mengembangkan *Corporate University* sebagai strategi dalam pengembangan kompetensi ASN di Indonesia.

**Kata Kunci:** Strategi, *Corporate*, *University*, Pembelajaran, ASN

## 1. PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan kualitas manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (SDM Aparatur) di Indonesia, Pemerintah Republik Indonesia terus melakukan transformasi manajemen SDM Aparatur. Penetapan Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SDM Aparatur melalui transformasi struktural manajemen SDM Aparatur di Indonesia. Perluasan terminologi dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi ASN, dan menambahkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai bagian dari SDM Aparatur, merupakan bentuk transformasi terstruktur manajemen SDM Aparatur untuk mendongkrak kinerja ASN dan menghasilkan ASN profesional yang memiliki kapabilitas, stabilitas, dan kinerja yang tinggi. Selain itu, mendorong ASN sebagai sebuah profesi, juga akan memberikan dampak yang baik bagi pembinaan ASN di Indonesia (Prasodjo, 2014).

Transformasi dalam pembinaan kompetensi ASN juga merupakan salah satu prioritas perubahan dalam UU Nomor 5 Tahun 2014. Dalam pembinaan kompetensi, setiap ASN wajib menguasai tiga jenis kompetensi, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural. Penguasaan kompetensi tersebut untuk meningkatkan kualitas ASN, serta mendorong peningkatan kualitas kinerja. Transformasi dalam pembinaan kompetensi ASN terus dilakukan. Sesuai pernyataan dari Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), bahwa sekitar 34,57 persen PNS di Indonesia memiliki potensi dan kompetensi yang rendah, dengan kualitas kinerja dan integritas yang juga rendah. Selain itu, program pengembangan kompetensi PNS yang dilakukan juga dinilai belum sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan pembangunan nasional (Fitriyani, 2019). Dengan tanggung jawab setiap ASN untuk menguasai tiga kompetensi tersebut di atas, diharapkan berdampak pada peningkatan kinerja ASN di Indonesia.

Komitmen pemerintah untuk melakukan transformasi pembinaan kompetensi ASN, khususnya dalam pengembangan kompetensi PNS, juga tercermin dalam penetapan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Dalam peraturan tersebut ditegaskan bahwa setiap PNS wajib mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun untuk memenuhi standar kompetensi dan pengembangan karier PNS. Penguasaan kompetensi PNS juga merupakan prasyarat bagi program pengembangan karier PNS. Selain itu, dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 juga mengatur terkait sekolah kader, sebagai upaya percepatan pengembangan kompetensi dan penyiapan calon pemimpin masa depan, dalam perencanaan kepemimpinan PNS.

Dorongan dan dukungan dalam melaksanakan transformasi pengembangan kompetensi PNS berpengaruh terhadap munculnya strategi *Corporate University* di Instansi Pemerintah sebagai salah satu strategi pembelajaran dan pengembangan kompetensi PNS. Dalam PP Nomor 17 Tahun 2020 ditegaskan mengenai strategi pengembangan kompetensi terintegrasi melalui *Corporate University*, merupakan pendekatan untuk mempercepat pengembangan kompetensi PNS. Pengembangan *Corporate University* pada Instansi Pemerintah pertama kali dilakukan oleh Kementerian Keuangan melalui pengembangan Kementerian Keuangan *Corporate University* yang dirintis sejak tahun 2016 dan ditetapkan pada tahun 2018 (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2018). Setidaknya sampai dengan tahun 2021, terdapat lebih dari delapan *Corporate University* yang dikembangkan oleh Instansi Pemerintah, antara lain ASN *Corporate University* yang dikembangkan oleh LAN, *Government Internal Audit (GIA) Corporate University* yang dikembangkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Humas BPKP, 2019), Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) *Corporate University* yang dikembangkan oleh Kemenkumham (Humas Kemenkumham, 2019), BPK *Corporate University* yang dikembangkan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) (Humas BPK, 2021), Jabar *Corporate University* yang dikembangkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat (Humas LAN, 2020), Jatim *Corporate University* yang dikembangkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur (BPSDM Provinsi Jawa Timur, 2020), dan juga Kubu Raya *Corporate University* yang dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Kubu Raya (Dinas Kominfo Kabupaten Kubu Raya, 2021). Beberapa Instansi lain juga dalam tahap analisis dan pengembangan strategi pembelajaran melalui *Corporate University*.

Fenomena munculnya *Corporate University* sebagai strategi pengembangan kompetensi pegawai, pertama kali muncul pada tahun 1919 yang dikembangkan oleh General Motors di Michigan, Amerika Serikat. *Corporate University* kemudian berkembang menjadi sekitar 400 *Corporate University* di Amerika Serikat pada awal 1990-an dan tumbuh menjadi sekitar 1.800 pada tahun 2000. Setelah itu, *Corporate University* berkembang ke seluruh dunia. Diperkirakan pada tahun 2010 terdapat lebih dari 3.700 *Corporate University* di seluruh dunia (Garzón Castrillon, 2019).

Di Indonesia, *Corporate University* mulai berkembang secara masif pada tahun 2012, antara lain ditandai dengan berdirinya Telkom *Corporate University*, PLN *Corporate University*, dan Pertamina *Corporate University*, kemudian diikuti oleh perusahaan-perusahaan lain, baik BUMN maupun swasta (Ayuningtias *et al.*, 2015). Di lingkungan Pemerintah, Kementerian Keuangan *Corporate University* yang berdiri pada tahun 2018 menginisiasi munculnya fenomena *Corporate University* pada Instansi Pemerintah. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB), dalam keterangannya pada tahun 2020, menekankan pentingnya *Corporate University* dalam mempersiapkan ASN unggul yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta dapat melaksanakan tugas-tugas strategis pembangunan. Melalui *Corporate University* akan dilakukan kerja sama dan sinergi untuk mewujudkan ASN yang profesional sebagai abdi negara (Humas LAN, 2020). *Corporate University* semakin dilegitimasi melalui Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, yang menegaskan salah satu program pengembangan talenta dilakukan melalui *Corporate University*, juga PP nomor 17 Tahun 2020 yang menekankan bahwa *Corporate University* merupakan strategi untuk melakukan percepatan pengembangan kompetensi PNS.

Saat ini, belum banyak literatur ilmiah yang membahas tentang *Corporate University*. Salah satu pendekatan dalam melakukan analisis pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai melalui strategi *Corporate University*, dilakukan oleh Rademakers dengan pendekatan multidisiplin, dalam menganalisis konsep strategi *Corporate University* (Rademakers, 2014). Minimnya literatur ilmiah tentang *Corporate University* juga terjadi di

Indonesia. Meskipun banyak *Corporate University* yang mulai terbentuk di Indonesia, tetapi belum banyak penelitian dan jurnal ilmiah yang membahas kemunculan *Corporate University* di negara berkembang seperti Indonesia (Anggara & Febriansyah, 2018). Selain itu, hingga saat ini belum ada model atau konsep standar untuk pendirian *Corporate University* di sektor publik (Fauziah & Prasetyo, 2019). Namun, munculnya *Corporate University* pada Instansi Pemerintah menunjukkan peningkatan komitmen Pemerintah untuk mengembangkan kompetensi ASN. Hal ini juga dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari strategi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi di Instansi Pemerintah. Pengembangan kompetensi ASN tidak lagi hanya ditempatkan sebagai pendukung dan bagian dari proses manajemen ASN. *Corporate University* memiliki peran yang lebih strategis dalam pencapaian tujuan organisasi (Allen, 2010).

Berdasarkan uraian tersebut, studi ini bertujuan untuk menganalisis strategi pembelajaran dan pengembangan kompetensi ASN melalui *Corporate University* pada Instansi Pemerintah, melalui evaluasi terhadap jenis-jenis konsep dan strategi generik *Corporate University* yang dibangun oleh Instansi Pemerintah di Indonesia. Dengan mengetahui jenis-jenis konsep dan strategi generik *Corporate University* pada Instansi Pemerintah, diharapkan dapat memberikan manfaat dalam mengembangkan desain *Corporate University* pada Instansi Pemerintah lain yang akan mengembangkan strategi pembelajaran *Corporate University* dalam meningkatkan kompetensi ASN.

Pada seminar yang diselenggarakan oleh Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika (BMKG) tahun 2020, menunjukkan bahwa beberapa Instansi Pemerintah sedang dalam proses membangun *Corporate University*, selain yang telah memiliki *Corporate University* saat ini. Dari Instansi Pemerintah yang sedang dalam proses mengembangkan *Corporate University*, antara lain BMKG (Sakya, 2020), Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (Dominata *et. al.*, 2020), Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (Khulaemi, 2020), dan Badan Narkotika Nasional (Dewi, 2020). Fenomena ini menunjukkan harapan besar akan terjadinya perubahan struktur dan budaya pembelajaran pada pemerintahan melalui pengembangan *Corporate University*, sebagai strategi percepatan pengembangan kompetensi dan kinerja ASN. Meskipun demikian, pengembangan *Corporate University* seharusnya tidak hanya didasarkan pada tren dan sebagai tindak lanjut karena dipersyaratkan dalam evaluasi Reformasi Birokrasi dan Sistem Merit manajemen ASN, atau hanya sekadar berganti nama dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan menjadi *Corporate University*. Perubahan strategi pembelajaran dan pengembangan pegawai melalui *Corporate University* harus berorientasi pada pemecahan problem dan/atau sebagai terobosan yang berkaitan dengan manajemen SDM Aparatur, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi, perubahan budaya, manajemen pengetahuan, dan strategi pencapaian tujuan organisasi (Fauziah & Prasetyo, 2019). Studi tentang *Corporate University* pada Instansi Pemerintah diperlukan untuk mendapatkan masukan dalam proses integrasi pembelajaran dan mengoptimalkan manfaat, menentukan pendekatan strategi *Corporate University* yang tepat, serta mengetahui tantangan yang akan dihadapi. Selain itu, pendekatan yang tepat dalam mengembangkan strategi pembelajaran dan kompetensi melalui *Corporate University*, juga dibutuhkan untuk meminimalkan risiko kegagalan pengembangan kompetensi pegawai (Rademakers, 2014). LAN juga menekankan pentingnya *Corporate University* dalam skala nasional untuk menyelesaikan permasalahan lintas sektor dengan cepat dan efektif. Sebanyak 735 unit organisasi pengembangan ASN di lingkungan pemerintah dinilai masih bekerja secara sektoral untuk mengembangkan SDM Aparatur di masing-masing Instansi. *Corporate University* diharapkan dapat menjadi wadah untuk mengintegrasikan pengelolaan pengembangan SDM Aparatur di lingkungan pemerintah dalam skala nasional (Fitriyani, 2019).

## 2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Menurut Allen, *Corporate University* dibentuk untuk membantu organisasi induk dalam mencapai tujuan melalui pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi (Allen & McGee, 2004). Sedangkan *Corporate University* di Instansi Pemerintah Indonesia memiliki tujuan akhir, yaitu mewujudkan tujuan nasional Indonesia (Sudrajat, 2019). Dalam memahami *Corporate University* dengan baik, berbagai definisi disampaikan oleh *expert* untuk menjelaskan tentang *Corporate University*. Dari Allen (2010), *Corporate University* didefinisikan sebagai entitas pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk pendekatan strategis yang dirancang, untuk membantu organisasi induk dalam mencapai tujuan, melalui kegiatan pengembangan pembelajaran, pengetahuan, dan kebijaksanaan individu dan organisasi. Definisi lain tentang *Corporate University* dikemukakan oleh Rademakers, *Corporate University* adalah unit organisasi, pendekatan, atau konsep yang mendukung pembaruan, implementasi, dan/atau optimalisasi strategi melalui pembelajaran organisasi (Rademakers, 2014).

Pada lembaga pemerintah di Indonesia, pengembangan *Corporate University* bertujuan untuk mengembangkan ASN, yang juga dikenal sebagai *ASN Corporate University*. Sesuai Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 3 Tahun 2020, *ASN Corporate University* merupakan salah satu strategi dalam mengembangkan talenta ASN. *ASN Corporate University* sendiri didefinisikan sebagai entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai alat strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional, dalam menangani isu-isu strategis, melalui proses pembelajaran tematik dan terpadu, yang melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah.

Dari semua definisi *Corporate University* tersebut, kata kunci untuk memahami *Corporate University* adalah strategis, pembelajaran, dan organisasi. Strategi pembelajaran dan pengembangan melalui *Corporate University* harus sejalan dengan strategi organisasi, mengingat tujuan akhir *Corporate University* adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pemerintah di Indonesia, tujuan akhir dari *ASN Corporate University* adalah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional Indonesia.

Menurut Rademakers (2014), strategi organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua strategi utama, yaitu strategi eksploitasi dengan mengoptimalkan sistem organisasi dan nilai-nilai yang ada; dan strategi eksplorasi dengan menemukan dan mengembangkan sistem organisasi baru untuk menciptakan nilai-nilai baru. Strategi eksploitasi sering kali merupakan kebalikan dari eksplorasi. Tantangannya dalam organisasi adalah untuk menyelaraskan dua strategi tersebut, demi keberlanjutan hidup organisasi. Dalam hal ini, seorang pemimpin berperan penting dalam menentukan dan menetapkan strategi organisasi. Penentuan strategi organisasi akan memengaruhi pengembangan strategi pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai melalui *Corporate University*. Kebutuhan pembelajaran strategi eksploitasi berbeda dengan kebutuhan pembelajaran strategi eksplorasi. Di antara strategi eksploitasi dan eksplorasi, terdapat strategi transformasi dalam konteks pengembangan strategi sistem pembelajaran pada *Corporate University*. Perubahan strategi eksploitasi menjadi eksplorasi, melalui strategi transformasi, memerlukan perubahan pola pikir seluruh anggota organisasi, yang akan memengaruhi strategi pembelajaran dalam *Corporate University*.

Untuk menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi *Corporate University*, Rademakers (2014) menyampaikan tiga strategi generik dalam pembelajaran pada *Corporate University*, yaitu strategi sekolah (*school learning strategy*), strategi kolese (*college learning strategy*), dan strategi akademi (*academy learning strategy*). *School learning strategy* didasarkan pada kebutuhan untuk pemenuhan standar kompetensi pegawai, optimalisasi sistem organisasi, nilai-nilai, dan sumber daya organisasi saat ini. *College learning strategy* didasarkan

pada kebutuhan transformasi sistem dan nilai-nilai organisasi. Sementara itu, *academy learning strategy* didasarkan pada kebutuhan untuk melakukan eksplorasi dan inovasi untuk mengembangkan sistem dan nilai organisasi baru yang berbeda dengan saat ini. Untuk membedakan ketiga strategi generik dalam pembelajaran *Corporate University* tersebut, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Strategi Pembelajaran *School, College, dan Academy* pada *Corporate University*

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran <i>School</i> (Mengikuti Strategi Organisasi)	Strategi Pembelajaran <i>College</i> (Menerapkan Strategi Organisasi)	Strategi Pembelajaran <i>Academy</i> (Memperbarui Strategi Organisasi)
<b>Proposisi Nilai</b>	Fokus	Optimalisasi strategi organisasi saat ini melalui pembelajaran organisasi.	Transformasi strategi organisasi melalui pembelajaran organisasi.	Memperbarui strategi organisasi melalui peningkatan inovasi dan pengetahuan.
	Bentuk Karakteristik	Kursus dan pelatihan.	Program pengembangan organisasi.	Saluran untuk mendorong inovasi sistem organisasi.
	Bentuk Pengetahuan Fokus	Pengetahuan baru untuk pegawai. Menerjemahkan strategi organisasi menjadi kebutuhan dan modul pembelajaran bagi anggota organisasi.	Pengetahuan baru untuk organisasi. Menghubungkan dengan strategi baru untuk kebutuhan pengembangan organisasi.	Pengetahuan baru untuk komunitas. Menyesuaikan kebutuhan komunitas dengan keunggulan organisasi.
	Bentuk Karakteristik	Mendesain, mengembangkan, dan melaksanakan modul kurikulum pembelajaran individu dalam organisasi.	Mendesain, menguji, dan melaksanakan program pengembangan organisasi melalui pembelajaran individu.	Menghancurkan penghalang agar pengetahuan dan pembelajaran dapat mengalir di dalam organisasi, serta antara internal dan komunitas.
<b>Rantai Nilai</b>	Tipe Pengetahuan	Membuat pengetahuan menjadi terstruktur, berupaya mempertahankan dan berusaha semakin menguatkan.	Mengatur proyek untuk identifikasi, mengumpulkan, dan membagikan pengetahuan internal dan eksternal yang dibutuhkan dan disyaratkan organisasi.	Mendorong penciptaan pengetahuan baru, mengolaborasikan antar anggota untuk saling berbagi dan mengimplementasikan pengetahuan baru tersebut.

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran <i>School</i> (Mengikuti Strategi Organisasi)	Strategi Pembelajaran <i>College</i> (Menerapkan Strategi Organisasi)	Strategi Pembelajaran <i>Academy</i> (Memperbarui Strategi Organisasi)
<b>Sumber Daya Strategis</b>	Fokus	Pengetahuan dan pemahaman yang dalam terkait strategi organisasi saat ini.	Pengetahuan dan pemahaman yang dalam terkait strategi baru organisasi.	Pemahaman tentang pengembangan internal dan eksternal atau komunitas.
	Sikap	Manajer (gaya kepemimpinan eksekutif).	Perantara (gaya kepemimpinan yang <i>fasilitatif</i> ).	Pemimpin (gaya kepemimpinan <i>entrepreneurship</i> ).
	Pengetahuan Khas	Ahli dalam mengajari anggota organisasi.	Ahli dalam mengembangkan organisasi.	Ahli dalam membentuk dan memperbarui strategi.

Sumber: (Rademakers, 2014)

Pemilihan strategi pembelajaran pada *Corporate University* memiliki konsekuensi tersendiri bagi organisasi. *Corporate University* yang memilih menerapkan ketiga strategi generik pembelajaran, meliputi strategi *school*, *college*, dan *academy* secara bersamaan, memiliki potensi risiko mendapatkan hasil *Corporate University* yang kurang optimal dan dapat menimbulkan kerancuan di antara anggota organisasi karena kurang fokus dalam pembelajaran. Selain berakibat pada kurangnya fokus pada strategi pembelajaran, juga berpotensi memperburuk citra *Corporate University*, serta menjadi “unit pengembangan kompetensi dengan nama besar,” karena target pembelajaran yang tidak jelas untuk diwujudkan, juga ketidakmampuan *Corporate University* dalam memberi dampak positif bagi organisasi. Kondisi terburuk akibat *Corporate University* salah menetapkan strategi pembelajaran yang tidak sejalan dengan strategi organisasi adalah berpotensi diabaikan dan diremehkan oleh anggota organisasi, hingga berisiko membatasi alokasi anggaran untuk pengembangan *Corporate University* (Rademakers, 2014).

Selain strategi organisasi, pemilihan strategi *Corporate University* juga dipengaruhi oleh desain dan fungsi organisasi. Untuk organisasi di sektor swasta, pengembangan *Corporate University* bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan dengan mengoptimalkan peran SDM (Firdaus, 2017). Pada organisasi nirlaba, pembelajaran *Corporate University* bertujuan untuk memberikan dampak sosial yang lebih tinggi (Rademakers, 2014). Sedangkan pada organisasi pemerintahan, pengembangan *Corporate University* bertujuan untuk menarik dan mempertahankan pegawai, serta meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan publik, agar dapat memenuhi, bahkan melebihi harapan masyarakat. Selain itu, *Corporate University* juga bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap organisasi (Bruny, 2007; Firdaus, 2017).

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Studi ini menggunakan metodologi kualitatif dalam mendapatkan dan mengolah data analisis untuk memperoleh kesimpulan studi analisis. Metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, yaitu menelusuri referensi teoretis yang

mengikuti permasalahan yang diangkat (Arifin, 2020). Metode studi pustaka juga diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pengumpulan data kepustakaan, membaca dan mencatat, serta mengelola bahan penelitian (Kartiningrum, 2015; Zed, 2008). Analisis dilakukan terhadap data dan informasi dari literatur terkait strategi pembelajaran dan pengembangan melalui *Corporate University* pada Instansi Pemerintah yang menjadi objek studi.

Analisis akan dilakukan berdasarkan teori dan konsep strategi generik pembelajaran dalam *Corporate University* yang dikemukakan oleh Rademakers (2014), yaitu strategi *school*, strategi *college*, dan strategi *academy*, sebagai perspektif pengembangan strategi pembelajaran yang digunakan oleh masing-masing Instansi Pemerintah dalam mengembangkan *Corporate University*. Data dan informasi dalam studi analisis ini berasal dari rencana strategis *Corporate University* pada 6 (enam) Instansi Pemerintah yang menjadi objek studi dan telah dipublikasikan. Selain itu, untuk memperkaya analisis, referensi lain seperti jurnal, artikel, buku, peraturan, atau bahan presentasi juga akan digunakan sebagai sumber data dan memperkaya analisis dalam studi ini, sepanjang berhubungan dengan objek studi. Strategi pembelajaran *Corporate University* pada Instansi Pemerintah yang akan dibahas dalam studi ini meliputi Kementerian Keuangan *Corporate University*, ASN *Corporate University*, GIA *Corporate University*, Kemenkumham *Corporate University*, Jabar *Corporate University*, dan Jatim *Corporate University*.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi pengembangan kompetensi pegawai terintegrasi melalui *Corporate University* diharapkan dapat menjadi solusi permasalahan kompetensi ASN di Indonesia. Permasalahan PNS di Indonesia lebih banyak berkaitan dengan kompetensi daripada jumlah (Paat, 2015). Di sisi lain, Presiden mengatakan ASN harus beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan zaman. Paradigma berpikir dan bekerja harus berorientasi pada tujuan dan hasil, serta adaptif terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Instansi Pemerintah juga diharapkan dapat memberi kesempatan bagi ASN yang memiliki keahlian untuk tampil di masa depan meskipun masih muda, serta berpikir inovatif dan kreatif untuk memecahkan masalah dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Indriani, 2020). Informasi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi ASN merupakan persoalan yang cukup pelik, rumit, dan berlangsung lama. Pada tahun 2012, Menteri PAN dan RB menyebutkan bahwa dari 4,7 juta PNS, sebanyak 95% PNS berkompetensi rendah, dan hanya 5% yang memiliki kompetensi berdasarkan pekerjaannya (Saputra, 2019). Saat ini pengelolaan ASN di Indonesia masih menghadapi permasalahan yang sama, yaitu terkait kompetensi pegawai. Strategi pembelajaran melalui *Corporate University* diharapkan dapat menjadi solusi terobosan untuk mengatasi masalah kompetensi ASN tersebut. Di sisi lain, tuntutan setiap organisasi untuk terus berkembang menjadi lebih baik menyebabkan akan selalu ada kebutuhan untuk mempelajari hal-hal baru, seperti perilaku baru, kebiasaan baru, dan kompetensi baru (Rademakers, 2014).

*Corporate University* dalam sebuah organisasi dapat dilihat dalam tiga perspektif, yaitu sebagai unit organisasi, sebagai komponen utama dari strategi organisasi, atau sebagai filosofi organisasi, terutama dalam hal pembelajaran organisasi (Rademakers, 2014). Dalam konsep pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), perubahan strategi organisasi akan memengaruhi seluruh proses organisasi, termasuk proses dalam pembelajaran dan pengembangan SDM. Semua anggota organisasi harus beradaptasi dengan strategi baru dan dampak perubahan yang ditimbulkan, termasuk perubahan lingkungan strategis. Berbagai perubahan tersebut, baik yang bersumber dari internal organisasi maupun perubahan lingkungan strategis organisasi, seharusnya mendorong setiap organisasi untuk

bertransformasi menjadi organisasi pembelajar yang dapat menciptakan pengetahuan baru yang berkelanjutan (Alishinta, 2019) dan mengembangkan terobosan dalam strategi pembelajaran dan pengembangan SDM, bukan hanya melaksanakan pekerjaan rutin sehari-hari di bidang pendidikan dan pelatihan pegawai.

Setiap Instansi Pemerintah, memiliki rencana strategis jangka menengah lima tahunan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melaksanakan rencana strategis tersebut, disusunlah program dan kegiatan. Semakin rendah tingkat detail strategi organisasi, maka diperlukan kreasi untuk implementasinya (Rademakers, 2014). Di sisi lain, situasi saat ini yang identik dengan volatilitas (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), dan ambiguitas (*ambiguity*), disebut dengan VUCA, menuntut setiap Instansi Pemerintah untuk bergerak mencari cara dan sistem baru, serta mengembangkan proses bisnis, struktur, budaya, bahkan model manajemen, termasuk dalam pembelajaran dan pengembangan SDM Aparatur (Alishinta, 2019). Organisasi harus mencari dan menemukan cara baru dalam mengimplementasikan strategi organisasi, tidak hanya mengikuti cara yang telah ditetapkan atau cara yang selama ini telah menjadi kebiasaan organisasi. Hal ini menuntut setiap pegawai untuk terus berpikir aktif dan belajar menghadapi ketidakpastian, tanpa bimbingan instruksional dan terus belajar menerapkan strategi organisasi. Integrasi antara strategi organisasi dengan strategi pembelajaran dan pengembangan SDM Aparatur dibutuhkan, sehingga ditekankan dalam PP Nomor 17 Tahun 2020, bahwa strategi pengembangan kompetensi terintegrasi melalui *Corporate University* merupakan pilihan yang tepat dalam percepatan pengembangan kompetensi PNS untuk menghadapi tuntutan masyarakat, serta perubahan dan tantangan di masa depan.

Pada *Corporate University* di Instansi Pemerintah, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan aspek penting dalam mendukung pembelajaran organisasi (Sasmita, 2020), khususnya dalam menciptakan, mengolah, dan menyebarkan pengetahuan melalui pembelajaran berbasis digital. Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) internal dan eksternal organisasi sebagai penggerak dalam pembelajaran dan pengembangan untuk menciptakan budaya dan ekosistem pembelajaran juga menjadi kunci keberhasilan strategi *Corporate University* dalam mengembangkan kompetensi ASN (Fauziah & Prasetyo, 2019). Selain itu, perubahan paradigma pegawai, khususnya yang terlibat dalam pengembangan strategi *Corporate University* juga menjadi hal utama yang harus diperhatikan, mengingat karakteristik yang sangat berbeda antara organisasi yang mengadopsi pendekatan *Training Center* dan organisasi yang menerapkan *Corporate University*, sebagai strategi dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai.

Berdasarkan pendekatan yang dikembangkan oleh Rademakers (2014) terkait strategi pembelajaran generik dalam *Corporate University*, dilakukan analisis terhadap strategi pembelajaran dan pengembangan yang digunakan oleh beberapa Instansi Pemerintah dalam mengembangkan *Corporate University*. Dalam studi ini, analisis strategi pembelajaran generik dilakukan pada 6 (enam) *Corporate University* Instansi Pemerintah yang telah ditetapkan sebagai objek studi. Dari analisis yang dilakukan terhadap rencana strategis masing-masing *Corporate University*, dapat disampaikan hal-hal sebagai berikut:

#### **4.1. Kementerian Keuangan *Corporate University***

Analisis terkait strategi pembelajaran generik Kementerian Keuangan *Corporate University* (Kemkeu *Corporate University*) sesuai dengan rencana strategis 2020-2024 dapat disampaikan sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Strategi Pembelajaran Generik Kementerian Keuangan *Corporate University*

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran Generik
<b>Proposisi Nilai</b>	Fokus	Sesuai dengan rencana strategis 2020-2024, Kemkeu <i>Corporate University</i> ) memiliki visi untuk menghasilkan SDM keuangan yang unggul dan beretika, guna mendukung visi Kementerian Keuangan sebagai induk organisasi (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2020). Visi Kemkeu <i>Corporate University</i> merupakan turunan dari tujuan Kementerian Keuangan untuk mewujudkan organisasi dan SDM yang optimal melalui penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan. Kemkeu <i>Corporate University</i> bertanggung jawab mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai organisasi pembelajar, dilakukan melalui pengembangan ekosistem pembelajaran dengan mengintegrasikan pembelajaran terstruktur, pembelajaran sosial, dan pembelajaran sambil bekerja (Kemenkeu Corpu, n.d.)
	Bentuk Karakteristik	Pembelajaran dalam Kemkeu <i>Corporate University</i> dilakukan melalui pembelajaran klasikal dan nonklasikal dengan target 80% pembelajaran dilakukan melalui pembelajaran digital. Pembelajaran dilaksanakan dengan karakteristik relevan, dapat diimplementasikan, memberikan dampak, dan mudah diakses, dilakukan melalui optimalisasi program sertifikasi kompetensi sesuai kebutuhan, penerapan <i>knowledge management</i> , dan pengembangan organisasi dan SDM yang <i>agile</i> untuk memperkuat implementasi Kemkeu <i>Corporate University</i> . Kemkeu <i>Corporate University</i> mengembangkan berbagai program pembelajaran untuk menghasilkan SDM yang unggul dan beretika, antara lain pembelajaran dalam rangka penguatan kepemimpinan melalui pelatihan eksekutif bagi pimpinan unit, pembelajaran <i>character building</i> dan penguatan budaya organisasi, serta pengelolaan beasiswa melalui penyelarasan dengan kebijakan manajemen talenta.
	Bentuk Pengetahuan	Pembelajaran pada Kemkeu <i>Corporate University</i> antara lain bertujuan untuk menginternalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan, sekaligus membekali pegawai dengan pengetahuan baru untuk menjalankan tugasnya dalam mengelola keuangan negara. Pembelajaran juga dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mewujudkan Indikator Kinerja Utama Kemkeu <i>Corporate University</i> , "Persentase Alumni Diklat yang Kinerjanya Meningkatkan."
<b>Rantai Nilai</b>	Fokus	Strategi program pembelajaran dan pengembangan pegawai pada Kemkeu <i>Corporate University</i> dikembangkan sejalan dengan strategi kinerja Kementerian Keuangan dan berdampak tinggi terhadap pencapaian tujuan Kementerian Keuangan. Kurikulum pembelajaran dikembangkan tidak

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
Bentuk Karakteristik	hanya untuk menutup <i>gap</i> kompetensi pegawai, tetapi juga untuk menjawab kebutuhan unit kerja penempatan pegawai sesuai dengan analisis kebutuhan pembelajaran dan pengembangan kompetensi ASN. Pembelajaran dalam Kemkeu <i>Corporate University</i> dikembangkan tidak hanya fokus pada kebutuhan pegawai, tetapi yang lebih utama adalah pemenuhan kebutuhan pembelajaran organisasi, dilaksanakan melalui pemanfaatan teknologi digital yang bertujuan untuk memperluas jangkauan Kemkeu <i>Corporate University</i> , yaitu tidak hanya bagi pegawai Kementerian Keuangan, tetapi juga untuk pegawai pengelolaan keuangan negara di Instansi Pemerintah lainnya.
Tipe Pengetahuan	Pembelajaran pada Kemkeu <i>Corporate University</i> dilakukan melalui integrasi pembelajaran terstruktur, pembelajaran sosial, dan pembelajaran sambil bekerja (Kemenkeu Corpu, n.d.), didukung dengan penerapan manajemen pengetahuan organisasi, agar pengelolaan pengetahuan di Kementerian Keuangan dapat terstruktur dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai.
<b>Sumber Daya Strategis</b>	<p data-bbox="379 999 552 1025">Fokus</p> <p data-bbox="379 1151 453 1178">Sikap</p> <p data-bbox="379 1368 552 1440">Pengetahuan Khas</p> <p data-bbox="596 992 1394 1137">Pembelajaran pada Kemkeu <i>Corporate University</i> dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan Kementerian Keuangan sesuai dengan arah kebijakan organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal.</p> <p data-bbox="596 1151 1394 1364">Melalui pembelajaran khusus kepemimpinan eksekutif, pembelajaran <i>character building</i> dan pembelajaran budaya organisasi, Kemkeu <i>Corporate University</i> mengembangkan pegawai yang telah atau sedang mempersiapkan diri untuk mendapatkan penugasan pada pekerjaan atau jabatan strategis di Kementerian Keuangan.</p> <p data-bbox="596 1368 1394 1617">Kemkeu <i>Corporate University</i> mendorong entitasnya untuk belajar meningkatkan penguasaan konsep keuangan negara secara menyeluruh, serta kuat dalam etika dan karakter sosial kultural. Selain itu, juga mendorong pegawai untuk berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman secara berkesinambungan, mengikuti arah kebijakan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal.</p>

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Berdasarkan analisis dalam Tabel 2 di atas, dan memperhatikan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 Tahun 2018, Kemkeu *Corporate University* menerapkan tiga strategi pembelajaran generik sekaligus dalam pengembangan *Corporate University*, yaitu strategi *school*, strategi *college*, dan strategi *academy*. Namun, berdasarkan analisis terhadap rencana strategis Kemkeu *Corporate University* terlihat bahwa strategi *school* merupakan strategi yang paling dominan dibandingkan dengan kedua strategi lainnya. Berbagai kegiatan pembelajaran untuk memastikan tercapainya target kinerja Kementerian Keuangan, internalisasi nilai-nilai organisasi, dan program pendidikan bagi pegawai merupakan contoh

strategi *school* pada Kemkeu *Corporate University*. Beberapa program dan kegiatan menunjukkan bahwa Kemkeu *Corporate University* juga mendorong pelaksanaan strategi *college* dan strategi *academy*, tetapi strategi *school* masih lebih dominan, dibanding program pembelajaran dengan strategi *college* maupun strategi *academy*.

#### 4.2. ASN *Corporate University*

Aparatur Sipil Negara *Corporate University* (ASN *Corporate University*) dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai pendekatan dalam pengembangan ASN di Indonesia. ASN *Corporate University* di waktu mendatang direncanakan menjadi *holding Corporate University* pada Instansi Pemerintah, melalui implementasi *National Corporate University* oleh LAN. ASN *Corporate University* merupakan salah satu cara untuk mengakselerasi kompetensi ASN dalam mencapai visi, misi, dan tujuan strategis pembangunan nasional (Sudrajat, 2019). Analisis terkait strategi pembelajaran generik ASN *Corporate University* sesuai dengan rencana strategis 2020-2024, dapat disampaikan sebagai berikut:

Tabel 3. Analisis Strategi Pembelajaran Generik ASN *Corporate University*

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran Generik
<b>Proposisi Nilai</b>	Fokus	ASN <i>Corporate University</i> akselerasi pengembangan kompetensi ASN dalam mencapai visi, misi, dan tujuan strategis pembangunan nasional. Sesuai rencana strategis 2020-2024, LAN memiliki visi menjadi Organisasi Pembelajar Berkinerja Tinggi ( <i>World Class Learning Organization</i> ) yang mampu menjadi penggerak utama dalam mewujudkan <i>World Class Government</i> . Visi sebagai <i>world class government</i> dilakukan karena LAN berperan sebagai <i>think tank</i> yang memberikan saran dan rekomendasi kebijakan dan inovasi dalam penyelenggaraan negara, serta membina dan mengembangkan standar kualitas pelaksanaan pembangunan ASN (Lembaga Administrasi Negara, 2020).
	Bentuk Karakteristik	Pembelajaran dalam ASN <i>Corporate University</i> diselenggarakan melalui pelatihan klasikal dan nonklasikal, serta mengoptimalkan teknologi informasi dalam mendukung pembelajaran.
	Bentuk Pengetahuan	Pembelajaran dalam ASN <i>Corporate University</i> bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN dengan pengetahuan baru melalui komitmen ASN untuk belajar hal-hal baru. Dengan terus belajar, LAN berharap dapat merespons dan beradaptasi dengan kebutuhan pembangunan nasional, serta bergerak mendukung pemerintahan yang profesional, berintegritas tinggi, dan berwawasan global (Lembaga Administrasi Negara, 2020).
<b>Rantai Nilai</b>	Fokus	Pembelajaran dalam ASN <i>Corporate University</i> difokuskan untuk mewujudkan <i>World Class Learning Organization</i> yang didasarkan pada strategi dan tujuan Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan <i>World Class Government</i> sebagaimana

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
Bentuk Karakteristik	tertuang dalam <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Peraturan Presiden Republik Indonesia, 2010). Sebagai pembina pengembangan kompetensi ASN di Indonesia, LAN akan memodernisasi kegiatan pengembangan kompetensi ASN melalui penyusunan program, kurikulum, dan modul pembelajaran, serta meningkatkan kualitas kebijakan dan SDM untuk program pengembangan kompetensi pegawai. Kegiatan pengembangan kompetensi ASN dilakukan secara kolaboratif dan tematis serta mengoptimalkan teknologi informasi untuk mendukung modernisasi pengembangan kompetensi ASN.
Tipe Pengetahuan	ASN <i>Corporate University</i> akan melibatkan unit organisasi pemerintahan yang bertanggung jawab pada pengembangan kompetensi ASN dengan berperan sebagai perumus program dan kurikulum pembelajaran terkait dengan isu-isu strategis yang ditetapkan untuk ditindaklanjuti dengan kegiatan pengembangan ASN (Sudrajat, 2019)
<b>Sumber Daya Strategis</b>	Fokus Inti dari implementasi ASN <i>Corporate University</i> adalah perubahan pendekatan, metode, pola pikir, dan cara pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan kompetensi ASN (Sudrajat, 2019)
Sikap	ASN <i>Corporate University</i> mengembangkan sikap dan karakter kepemimpinan melalui penyelenggaraan pengembangan kader kepemimpinan ASN yang memiliki karakter nasionalis dan perspektif global.
Pengetahuan Khas	Sesuai PP Nomor 11 Tahun 2017, LAN bertanggung jawab atas pembentukan sekolah kader untuk percepatan perencanaan kepemimpinan nasional. ASN <i>Corporate University</i> berperan dalam mendorong pegawai untuk memiliki kompetensi yang menjadi persyaratan dalam jabatan, termasuk melakukan penyesuaian kompetensi apabila terdapat perubahan, maupun tuntutan pengetahuan yang harus dimiliki pegawai.

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Berdasarkan uraian konsep ASN *Corporate University* dan analisis strategi generik pembelajaran sebagaimana dalam Tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi *school* merupakan strategi pembelajaran generik dalam pengembangan ASN *Corporate University*. Pembelajaran di ASN *Corporate University* bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN dengan pengetahuan baru, sekaligus untuk menutup gap kompetensi dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan. Dengan strategi ASN *Corporate University*, cara pandang dan pendekatan pembelajaran diubah dan dikembangkan, tidak hanya berfokus pada pendekatan klasikal tetapi juga pendekatan nonklasikal dengan mengoptimalkan aspek digital dan pendekatan pembelajaran lainnya. Melalui ASN *Corporate University*, pengelolaan pengembangan kompetensi ASN juga mengalami perubahan, terutama dalam menentukan kebutuhan pembelajaran, penyusunan kurikulum pembelajaran, dan pengembangan desain

pembelajaran. Tujuan yang ingin dicapai dari proses pembelajaran ASN *Corporate University* adalah tercapainya tujuan nasional.

### 4.3. Government Internal Audit Corporate University

Analisis terkait strategi pembelajaran generik *Government Internal Audit (GIA) Corporate University* sesuai dengan rencana strategis 2020-2024, sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis Strategi Pembelajaran Generik *GIA Corporate University*

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran Generik
<b>Proposisi Nilai</b>	Fokus	<i>GIA Corporate University</i> melaksanakan program pengembangan SDM pengawasan internal pemerintah yang berkualitas, didukung oleh kapabilitas manajemen dan pembelajaran SDM berbasis teknologi informasi untuk mewujudkan visi <i>GIA Corporate University</i> , yaitu menjadi lembaga pelatihan pengawasan internal pemerintah kelas dunia, sebagaimana disampaikan dalam rencana strategis <i>GIA Corporate University</i> . Program dalam <i>GIA Corporate University</i> disusun untuk mendukung pencapaian visi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), sebagai induk organisasi dengan tetap berada dalam koridor pelaksanaan tugas dan fungsi <i>GIA Corporate University (Government Internal Audit Corporate University, 2020)</i> .
	Bentuk Karakteristik	Kegiatan pembelajaran dilakukan secara klasikal melalui pelaksanaan diklat dan sertifikasi kompetensi, serta secara nonklasikal melalui pembelajaran <i>online</i> berbasis digital.
	Bentuk Pengetahuan	Pembelajaran pada <i>GIA Corporate University</i> bertujuan untuk memberikan pengetahuan dalam mendukung pelaksanaan tugas jabatan, juga meningkatkan kompetensi bagi Auditor, sesuai dengan standar kompetensi jabatan Auditor untuk dapat memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.
<b>Rantai Nilai</b>	Fokus	<i>GIA Corporate University</i> mengoptimalkan seluruh sumber daya untuk mengembangkan dan menjalankan program pembelajaran dan kegiatan operasional yang selaras dengan kebijakan dan arah program yang ditetapkan dalam rencana strategis. Di sisi lain, pembelajaran di <i>GIA Corporate University</i> dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi BPKP melalui keterkaitan dan kesesuaian antara manajemen pembelajaran dan manajemen pengetahuan, serta nilai-nilai organisasi dan target kinerja.
	Bentuk Karakteristik	Pembelajaran pada <i>GIA Corporate University</i> dilakukan dengan mengembangkan sistem pembelajaran dan rantai nilai pembelajaran, yang terdiri dari diagnostik kebutuhan pembelajaran, desain dan pengembangan pembelajaran, proses penyampaian dan penyebaran pembelajaran, dan pengukuran dampak pembelajaran. Kurikulum pembelajaran dikembangkan mengacu pada standar kompetensi Auditor. Perancangan, kurikulum, dan

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran Generik
		pengembangan program pembelajaran dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu dan kebutuhan strategis organisasi.
	Tipe Pengetahuan	Pembelajaran pada <i>GIA Corporate University</i> dilakukan dengan mengoptimalkan kurikulum terkait audit internal, bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan menghasilkan solusi atas permasalahan dan tantangan bagi pegawai, unit, dan organisasi, serta pemangku kepentingan untuk meningkatkan kinerja dan mendorong pencapaian tujuan strategis organisasi.
<b>Sumber Daya Strategis</b>	Fokus	<i>GIA Corporate University</i> mendorong peningkatan keahlian SDM pengawasan internal untuk menjawab kebutuhan pengawasan internal di Indonesia yang semakin meningkat. Selain itu, <i>GIA Corporate University</i> juga mendorong pengembangan kompetensi Auditor sebagai Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah, yang secara signifikan meningkatkan pengetahuan terkait proses bisnis audit internal.
	Sikap	Pembelajaran pada <i>GIA Corporate University</i> bertujuan untuk membekali SDM pengawas internal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
	Pengetahuan Khas	Dengan berbagai program dan kegiatan yang dilakukan, kinerja <i>GIA Corporate University</i> diukur dari jumlah dan kualitas peserta yang lulus program pembelajaran ( <i>Government Internal Audit Corporate University</i> , 2020). Dengan berbagai program pembelajaran, <i>GIA Corporate University</i> diharapkan dapat menjadi <i>enabler</i> bagi BPKP dan dalam proses bisnis pengawasan internal pemerintah di Indonesia.

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Berdasarkan uraian analisis pembelajaran pada Tabel 4 dan strategi pembelajaran *GIA Corporate University* yang ditetapkan dalam rencana strategis *GIA Corporate University* 2020-2024, strategi pembelajaran *school* merupakan strategi pembelajaran yang dominan yang dikembangkan oleh *GIA Corporate University*. Program pembelajaran ini bertujuan untuk menghasilkan SDM yang profesional dan berkompeten, sesuai standar kompetensi jabatan dengan menunjukkan indikator dalam penerapan strategi pembelajaran *school*. SDM yang profesional adalah SDM yang dapat melaksanakan tugasnya secara memadai sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki. SDM yang kompeten adalah SDM yang memiliki penguasaan teoretis, didukung oleh pengalaman, dan mendapat pengakuan keahlian tertentu, berdasarkan standar yang berlaku umum di lingkungan keahlian.

#### 4.4. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia *Corporate University*

Analisis terkait strategi pembelajaran generik Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) *Corporate University* sesuai dengan rencana strategis 2020-2024 dan dokumen lain yang relevan, dapat disampaikan sebagai berikut:

Tabel 5. Analisis Strategi Pembelajaran Generik Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia *Corporate University*

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran Generik
<b>Proposisi Nilai</b>	Fokus	Kemenkumham <i>Corporate University</i> diluncurkan pada 18 November 2019, sebagai strategi pengembangan ASN dan mewujudkan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai <i>learning organization</i> (Humas Kemenkumham, 2019). Kemenkumham <i>Corporate University</i> dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Sesuai rencana strategis 2020-2024, sasaran strategis BPSDM adalah meningkatkan kinerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui pengembangan SDM berbasis <i>Corporate University</i> . Sasaran strategis ini akan dicapai dengan mengintegrasikan strategi pengembangan kompetensi melalui strategi pengembangan Kemenkumham <i>Corporate University</i> bersama seluruh unit Eselon I dan Kanwil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia, 2021).
	Bentuk Karakteristik	Pembelajaran pada Kemenkumham <i>Corporate University</i> diarahkan pada peminatan kompetensi yang berdampak pada kebutuhan riil organisasi dalam lingkup pelayanan publik. Semua proses pembelajaran bertujuan untuk merancang ekosistem pembelajaran organisasi dengan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengembangkan kompetensi untuk memenuhi standarisasi potensi atau bakat. Proses pembelajaran dilakukan dengan mengintegrasikan pendekatan klasikal dan nonklasikal, antara lain <i>class learning, e-learning, blended learning, coaching, mentoring, knowledge sharing, community of practice, on the job training, dll</i> . Pengembangan infrastruktur pembelajaran menjadi salah satu fokus dari Kemenkumham <i>Corporate University</i> , antara lain melalui <i>smart classroom, smart apps and information system, smart building, learning management system, dan knowledge management system</i> . Hal tersebut untuk memastikan proses pembelajaran dapat terlaksana dengan baik di Kemenkumham <i>Corporate University</i> .
	Bentuk Pengetahuan	Program pembelajaran pada Kemenkumham <i>Corporate University</i> dilakukan melalui berbagai kegiatan untuk membekali pegawai dengan pengetahuan baru yang dapat mendorong terlaksana dan tercapainya tujuan dari program-program strategis organisasi.
<b>Rantai Nilai</b>	Fokus	Proses pembelajaran pada Kemenkumham <i>Corporate University</i> berfokus pada mendorong terlaksananya lima transformasi organisasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang meliputi transformasi SDM, transformasi

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
Bentuk Karakteristik	<p>bisnis, transformasi budaya, transformasi struktural, serta transformasi infrastruktur dan sistem.</p> <p>Pembelajaran pada Kemenkumham <i>Corporate University</i> dilakukan dengan pendekatan aplikatif (<i>applicable</i>), berdampak (<i>impactful</i>), relevan (<i>relevant</i>), dan mudah diakses (<i>accessible</i>), disebut dengan pendekatan AIRA. Sebagai bagian dari strategi manajemen, pembelajaran pada Kemenkumham <i>Corporate University</i> dilakukan pada level individu pegawai dan organisasi. Arsitektur Kemenkumham <i>Corporate University</i> dibangun dengan tiga aspek pengembangan, yaitu:</p> <p>Aspek pembelajaran (<i>learning</i>), memastikan strategi <i>Corporate University</i> terintegrasi dengan pembelajaran <i>human capital</i> dan pengembangan program prioritas.</p> <p>Aspek organisasi, memastikan bahwa proses operasional dan koordinasi berjalan dengan baik.</p> <p>Aspek strategi melalui pengembangan strategi pembelajaran yang terintegrasi dengan pencapaian tujuan prioritas dan tujuan strategis organisasi.</p>
Tipe Pengetahuan	<p>Analisis kebutuhan pengetahuan dan pembelajaran ditentukan melalui rapat pimpinan organisasi (<i>learning council</i>) untuk menyelaraskan program dan strategi pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi. Kemenkumham <i>Corporate University</i> melibatkan semua pihak dalam organisasi sebagai sumber dan pelaku pembelajaran, serta didorong untuk menghasilkan kurikulum dan konten pembelajaran bagi seluruh pegawai. Kemenkumham <i>Corporate University</i> bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua pegawai mempelajari hal yang benar dan dilakukan dengan benar di seluruh rantai proses pembelajaran.</p>
<b>Sumber Daya Strategis</b>	<p>Fokus</p> <p>Kemenkumham <i>Corporate University</i> berfokus pada pendekatan strategis dan terpadu untuk mengelola individu pegawai sebagai bagian dari ekosistem pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan untuk mencapai karakter unggul di bidang hukum dan hak asasi manusia. Pengembangan kompetensi secara terintegrasi diwujudkan melalui empat pilar proses Kemenkumham <i>Corporate University</i>, meliputi proses pembelajaran, proses manajemen pengetahuan (<i>knowledge management</i>), proses orang, serta proses jejaring kerja dan kemitraan.</p>
Sikap	<p>Kemenkumham <i>Corporate University</i> berkolaborasi dengan seluruh komponen organisasi untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang dapat mengakomodasi kebutuhan pembelajaran semua pegawai melalui penyiapan program, kurikulum, dan pelaksanaan pembelajaran. Setiap pimpinan organisasi harus terlibat dalam menetapkan kebijakan dan</p>

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
Pengetahuan Khas	kebutuhan pembelajaran, dan memfasilitasi pegawai untuk mengembangkan kompetensi sesuai bakatnya, dengan tetap pada koridor kebutuhan pembelajaran organisasi. Program pembelajaran pada Kemenkumham <i>Corporate University</i> dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh komponen dalam organisasi, baik sumber daya, proses, maupun sumber daya manusia, untuk menghasilkan pengetahuan bagi pegawai yang akan mendorong transformasi organisasi dengan menghasilkan kinerja terbaik. Semua proses pembelajaran dihubungkan dengan kinerja organisasi sehingga terbentuk <i>link and match</i> antara proses pembelajaran organisasi dan penguasaan pengetahuan dengan capaian kinerja organisasi (Khamdan, 2020).

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Dari uraian strategi yang dikembangkan oleh Kemenkumham *Corporate University* dan analisis strategi pembelajaran pada Tabel 5, dapat diketahui bahwa strategi pembelajaran generik yang dikembangkan pada awal pengembangan Kemenkumham *Corporate University* adalah strategi *college*. Strategi pembelajaran *college* terlihat dari sasaran strategis pendirian Kemenkumham *Corporate University*, peningkatan kinerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui pengembangan SDM berbasis *Corporate University*. Selain itu, keberadaan Kemenkumham *Corporate University* juga untuk mendorong 5 (lima) fokus transformasi organisasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Meskipun beberapa program pembelajaran menunjukkan bahwa Kemenkumham *Corporate University* juga menerapkan strategi *school*, tetapi terlihat pimpinan organisasi memiliki komitmen yang besar untuk menjadikan Kemenkumham *Corporate University* sebagai motor penggerak transformasi di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pemimpin organisasi menentukan kebutuhan pembelajaran dan kurikulum pembelajaran melalui pertemuan dewan pembelajaran.

#### 4.5. Jawa Barat *Corporate University*

Analisis terkait strategi pembelajaran generik Jawa Barat *Corporate University* sesuai dengan rencana strategis 2018-2023, di antaranya:

Tabel 6. Analisis Strategi Pembelajaran Generik Jawa Barat *Corporate University*

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
<b>Proposisi</b> Fokus <b>Nilai</b>	<i>Corporate University</i> pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat ditempatkan sebagai strategi dalam pengembangan kompetensi pegawai, dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat sebagai pelaksana strategi. Sesuai dengan rencana strategis BPSDM Jawa Barat 2018-2023, tujuan BPSDM Jawa Barat adalah untuk meningkatkan kompetensi ASN di Provinsi Jawa Barat dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
Bentuk Karakteristik	<p>akreditasi diklat (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, 2020).</p> <p>Pembelajaran pegawai pada Jawa Barat <i>Corporate University</i> yang dilakukan secara klasikal melalui pelatihan, secara perlahan diubah dan diintegrasikan melalui pembelajaran nonklasikal dengan optimalisasi teknologi informasi.</p>
Bentuk Pengetahuan	<p>Sebagai tahap awal, strategi <i>Corporate University</i> di Jawa Barat difokuskan pada pengembangan talenta dalam manajemen talenta dan transformasi desain pembelajaran di BPSDM Jawa Barat sebagai upaya peningkatan kompetensi pegawai sesuai dengan standar kompetensi atau persyaratan sertifikasi kompetensi yang telah ditetapkan.</p>
<b>Rantai Nilai</b>	<p>Fokus</p> <p>Transformasi pembelajaran dari <i>training center</i> menjadi <i>Corporate University</i> di Jawa Barat dilakukan untuk mendukung pencapaian sasaran, fokus, dan sasaran strategis BPSDM Jawa Barat sesuai rencana strategis. Berbagai program pembelajaran disiapkan BPSDM untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam pencapaian salah satu dari lima misi Pemerintah Provinsi Jawa Barat yaitu mewujudkan pemerintahan yang inovatif dan kepemimpinan kolaboratif antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota untuk menghasilkan birokrasi juara dan ASN juara.</p>
Bentuk Karakteristik	<p>Pembelajaran pada Jawa Barat <i>Corporate University</i> dikembangkan untuk mendorong penguasaan kompetensi dan kualifikasi pegawai, sesuai dengan standar kompetensi atau persyaratan sertifikasi kompetensi, melalui program dan kurikulum yang dikembangkan. Pembelajaran dilakukan melalui integrasi dan optimalisasi seluruh potensi BPSDM Jawa Barat menjadi kekuatan yang sinergis, berdaya saing, dan berorientasi pada realisasi tujuan dan program pengembangan SDM untuk mencapai sasaran strategis BPSDM Jawa Barat dalam mendukung Jawa Barat Juara.</p>
Tipe Pengetahuan	<p>Melalui integrasi dan optimalisasi seluruh potensi BPSDM Jawa Barat menjadi kekuatan yang sinergis, berdaya saing, dan berorientasi pada realisasi tujuan dan program pengembangan SDM, Jawa Barat <i>Corporate University</i> berupaya untuk menstrukturkan program pembelajaran pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk mendorong peningkatan kompetensi maupun sertifikasi kompetensi pegawai di Jawa Barat.</p>
<b>Sumber Daya Strategis</b>	<p>Fokus</p> <p>Strategi pembelajaran pada Jawa Barat <i>Corporate University</i> difokuskan pada pembelajaran untuk peningkatan kompetensi pegawai ASN Jawa Barat sesuai standar kompetensi atau persyaratan sertifikasi kompetensi. Sebagian besar pegawai ASN Jawa Barat belum memiliki sertifikasi kompetensi. Hal tersebut menjadi salah satu dasar</p>

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
	strategi pembelajaran dan pendayagunaan sumber daya masih difokuskan pada pemenuhan <i>gap</i> kompetensi atau peningkatan sertifikasi kompetensi pegawai.
Sikap	Jawa Barat <i>Corporate University</i> berupaya dan mendorong terwujudnya kepemimpinan yang kolaboratif antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota untuk menghasilkan birokrasi juara dan ASN juara.
Pengetahuan Khas	Jawa Barat <i>Corporate University</i> selain berupaya mendorong pegawai menguasai kompetensi yang menjadi persyaratan, juga berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran yang diukur dengan akreditasi program yang diperoleh.

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Berdasarkan analisis terkait strategi pembelajaran yang dibangun BPSDM Jawa Barat sebagaimana dalam Tabel 6, dapat dilihat bahwa strategi *school* merupakan strategi pembelajaran yang dominan di BPSDM Jawa Barat sebagai operator Jawa Barat *Corporate University*. Jawa Barat *Corporate University* memosisikan diri sebagai lembaga pendukung program Jabar Juara Lahir Batin sebagai tujuan akhir organisasi. Strategi *school* juga dapat dilihat dari tujuan berbagai program dan kegiatan Jawa Barat *Corporate University* untuk memenuhi tuntutan regulasi sebagai lembaga pelatihan pemerintah dan pengembangan kompetensi ASN Jawa Barat. Melalui Jawa Barat *Corporate University*, BPSDM Jawa Barat mengoptimalkan program pembelajaran dengan berbagai pelatihan berbasis kompetensi bagi pegawai ASN Provinsi Jawa Barat. BPSDM Jawa Barat juga lebih menempatkan diri sebagai pelaksana kurikulum pembelajaran yang ada, daripada membangun kurikulum untuk mendukung program pembelajaran di Jawa Barat *Corporate University*. Dengan strategi *Corporate University*, BPSDM Jawa Barat berupaya membina dan mengembangkan pegawai yang berbasis kompetensi dan profesional secara terarah, terkoordinasi, terpadu, dan berkelanjutan.

#### 4.6. Jawa Timur *Corporate University*

Analisis terkait strategi pembelajaran generik Jawa Timur *Corporate University* sesuai dengan rencana strategis 2019-2024 dapat disampaikan sebagai berikut:

Tabel 7. Analisis Strategi Pembelajaran Generik Jawa Timur *Corporate University*

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
<b>Proposisi</b> Fokus	Pencanangan <i>Corporate University</i> pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur dilakukan pada 29 Desember 2020, melalui penandatanganan Nota Kesepahaman antara Gubernur Jawa Timur, Menteri PAN dan RB, dan Kepala Lembaga Administrasi Negara (BPSDM Provinsi Jawa Timur, 2020).
<b>Nilai</b>	Jawa Timur <i>Corporate University</i> dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur, menempatkan program pembelajaran sebagai implementasi dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Selain itu, Jawa Timur <i>Corporate University</i>

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>	Strategi Pembelajaran Generik
Bentuk Karakteristik	<p>juga berperan dalam mendukung unit dan implementasi kebijakan lainnya melalui pengembangan ASN, khususnya di Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Pembelajaran pada Jawa Timur <i>Corporate University</i> juga dilakukan untuk mendukung misi Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, terbuka, dan partisipatif</p> <p>Kegiatan pembelajaran pada Jawa Timur <i>Corporate University</i> dilakukan melalui pelatihan pegawai, dengan <i>output</i> kinerja BPSDM Jawa Timur, sebagai pengelola Jawa Timur <i>Corporate University</i> diukur berdasarkan jumlah alumni pembelajaran yang dihasilkan dan nilai evaluasi pembelajaran.</p>
Bentuk Pengetahuan	<p>Pembelajaran pada Jawa Timur <i>Corporate University</i> berupaya untuk memberikan pembekalan pengetahuan dan kompetensi kepada pegawai sesuai dengan standar kompetensi. Hal tersebut dilakukan mengingat permasalahan klasik dalam pengembangan kompetensi, yaitu belum sepenuhnya berbasis kompetensi sesuai dengan kebutuhan riil pegawai, dan evaluasi pembelajaran yang belum dilaksanakan secara konsisten masih ditemukan pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur, 2019).</p>
<b>Rantai Nilai</b>	<p>Fokus Sesuai rencana strategis BPSDM Provinsi Jawa Timur 2019-2024, Jawa Timur <i>Corporate University</i> memiliki sasaran strategis untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan sesuai kebutuhan organisasi untuk memastikan pegawai memiliki kompetensi dalam mengimplementasikan strategi dan kebijakan organisasi. Pencapaian sasaran strategis tersebut dilakukan melalui penguatan sumber daya internal melalui peningkatan sumber daya pendidikan dan pelatihan yang modern dan profesional.</p>
Bentuk Karakteristik	<p>Pembelajaran pada Jawa Timur <i>Corporate University</i> dilaksanakan melalui penyelenggaraan pelatihan dengan program dan kurikulum yang telah dikembangkan, khususnya yang dikembangkan oleh Kementerian/Lembaga sesuai dengan bidang tugasnya. Pelatihan dilakukan untuk peningkatan kompetensi peserta sesuai dengan kebutuhan.</p>
Tipe Pengetahuan	<p>Pembelajaran pada Jawa Timur <i>Corporate University</i> dilakukan melalui pelatihan terjadwal sebagai upaya untuk menstrukturkan pengetahuan dan kompetensi. Pegawai dapat mengikuti pelatihan yang diselenggarakan Jawa Timur <i>Corporate University</i> sesuai dengan kebutuhan sebagai upaya untuk memberikan pembekalan kompetensi kepada pegawai sesuai standar.</p>

Karakteristik Proses Bisnis <i>Corporate University</i>		Strategi Pembelajaran Generik
<b>Sumber Daya Strategis</b>	Fokus	Pembelajaran pada Jawa Timur <i>Corporate University</i> difokuskan untuk mendorong pegawai melakukan atau mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan dan sesuai dengan standar kompetensi jabatan.
	Sikap	Jawa Timur <i>Corporate University</i> mendorong pemimpin untuk memiliki kompetensi sesuai persyaratan, melalui keikutsertaan dalam program pelatihan yang diselenggarakan oleh Jawa Timur <i>Corporate University</i> , seperti Pelatihan Kepemimpinan.
	Pengetahuan Khas	Pembelajaran pada Jawa Timur <i>Corporate University</i> diprioritaskan untuk mendorong penguasaan kompetensi pegawai sesuai standar melalui berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh Jawa Timur <i>Corporate University</i> .

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Dengan uraian yang disampaikan dalam rencana strategis BPSDM Provinsi Jawa Timur dan analisis pada Tabel 7, maka dapat disimpulkan bahwa strategi pembelajaran *school* menjadi strategi dominan dalam pembelajaran pada Jawa Timur *Corporate University* yang dikelola oleh BPSDM Jawa Timur. Ukuran kinerja BPSDM Jawa Timur adalah jumlah alumni dan evaluasi peningkatan pengetahuan peserta pembelajaran, serta kegiatan pembelajaran yang fokus pada kegiatan diklat menunjukkan implementasi strategi *school* di Jatim *Corporate University*. Selain itu, program pembelajaran juga difokuskan pada pengembangan kompetensi pegawai, khususnya dalam menutup *gap* kompetensi pegawai. Pembelajaran di BPSDM Jawa Timur juga dilakukan dengan memanfaatkan kurikulum yang ada atau dikembangkan oleh lembaga pelatihan pemerintah lainnya, seperti LAN atau Kementerian/Lembaga untuk melaksanakan diklat fungsional dan teknis.

Dari analisis strategi pembelajaran generik enam *Corporate University* pada Instansi Pemerintah tersebut di atas, dapat disampaikan ringkasan sebagaimana dalam Tabel 8.

Tabel 8. Strategi Pembelajaran Generik *Corporate University* pada Instansi Pemerintahan

<i>Corporate University</i> pada Instansi Pemerintahan	Strategi Pembelajaran Generik <i>Corporate University</i>		
	Strategi Pembelajaran <i>School</i>	Strategi Pembelajaran <i>College</i>	Strategi Pembelajaran <i>Academy</i>
Kemkeu <i>Corporate University</i>	√*	√	√
ASN <i>Corporate University</i>	√		
GIA <i>Corporate University</i>	√		
Kemenkumham <i>Corporate University</i>		√	
Jabar <i>Corporate University</i>	√		
Jatim <i>Corporate University</i>	√		

\*dominan

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Dari Tabel 8 tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas *Corporate University* pada Instansi Pemerintah dalam perencanaan pengembangan pembelajaran menggunakan strategi pembelajaran *school* dalam pengembangan *Corporate University*. Hanya Kemenkumham *Corporate University* yang menggunakan strategi pembelajaran *college*. Kemkeu *Corporate*

*University* juga mengembangkan strategi pembelajaran *college* dan *academy*. Meskipun secara umum dan program yang dikembangkan, strategi pembelajaran *school* merupakan strategi yang dominan pada Kemkeu *Corporate University*. Temuan dalam studi analisis ini sejalan dengan hasil penelitian yang disampaikan oleh Rademakers bahwa sebagian besar *Corporate Universities* menggunakan strategi *school* dan berambisi untuk terus mengembangkan strategi *college* dan *academy* (Rademakers, 2014).

Hal yang membedakan dan persamaan antara *Corporate University* terletak pada tingkat spesifikasi strategi, tingkat kejelasan misi yang menggambarkan tujuan yang ingin dicapai, dan tingkat *Corporate University* dalam mempertahankan kinerja. Keinginan untuk menggunakan ketiga strategi pembelajaran generik secara bersamaan dalam pengembangan *Corporate University* menunjukkan ambiguitas strategi organisasi, baik pada level strategi organisasi maupun level strategi *Corporate University*. Berfokus pada salah satu strategi pembelajaran generik dalam pengembangan *Corporate University* akan membantu pimpinan untuk memfokuskan sumber daya yang dibutuhkan, dalam pengelolaan *Corporate University* dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi yang dilayani.

Tidak ada satu strategi terbaik untuk membangun, mengembangkan, dan menjalankan *Corporate University*. Dalam pengembangan *Corporate University* yang utama adalah keselarasan antara strategi organisasi dan strategi pembelajaran, serta keselarasan sistem pemerintahan yang dibangun, sistem organisasi, dan sistem pembelajaran dalam organisasi (Rademakers, 2014). Ini adalah tantangan utama bagi setiap pemimpin organisasi, juga merupakan tanggung jawab bersama dari anggota organisasi. Berbagai model, konsep, dan strategi *Corporate University* yang dikembangkan oleh berbagai Instansi Pemerintah dalam studi analisis ini dapat menjadi acuan dalam mengembangkan desain dan strategi pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai melalui *Corporate University* sesuai dengan kebutuhan masing-masing Instansi Pemerintah.

## 5. KESIMPULAN

Para ahli pengembangan *Corporate University* telah mengembangkan berbagai model dan konsep *Corporate University*. Namun demikian, belum banyak model dan konsep *Corporate University* yang dianggap cocok dan sesuai untuk Instansi Pemerintah. Dari hasil pembahasan dalam studi analisis ini, dapat disimpulkan bahwa dari 6 (enam) *Corporate University* di Instansi Pemerintah yang menjadi objek studi menggunakan strategi pembelajaran *school* sebagai pendekatan dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai ASN. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar *Corporate University* pada Instansi Pemerintah berorientasi pada pengembangan kompetensi pegawai yang mengacu pada standar kompetensi jabatan, maupun standar kompetensi kerja, terutama dalam membekali pegawai dengan pengetahuan atau kompetensi yang dibutuhkan untuk bekerja. Selain itu, pengembangan kompetensi juga dilakukan untuk mengurangi kesenjangan kompetensi pegawai sesuai standar kompetensi jabatan. Namun demikian, Kemenkumham *Corporate University* dan Kemkeu *Corporate University* juga melakukan pendekatan pembelajaran dengan strategi *college* dan/ atau *academy* dengan menempatkan *Corporate University* sebagai motor penggerak transformasi organisasi atau menggali dan menciptakan nilai baru bagi organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan sumber data untuk analisis yang hanya didasarkan pada data sekunder, terutama informasi dalam rencana strategis masing-masing *Corporate University* pada Instansi Pemerintah yang menjadi objek studi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan data primer dalam penelitian dan studi dengan mengevaluasi langsung strategi pembelajaran pada *Corporate University* pada Instansi Pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alishinta, D. (2019). Menyelaraskan Strategi *Corporate Learning* dengan Strategi Bisnis. In J. Sugiwarsono, K. M. Djawahir, & B. Musthafa (Eds.), *What You Should Know About Corporate University* (1, pp. 94–105). PT Swasembada Media dan PLN Corporate University.
- Allen, M. (2010). Corporate universities 2010: *Globalization and greater sophistication*. *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 48–53.
- Allen, M., & McGee, P. (2004). Measurement and Evaluation in Corporate Universities. *New Directions for Institutional Research*, 124, 81–92.
- Anggara, W. ., & Febriansyah, H. (2018). Corporate Universities Landscape and Practice in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Human Capital and Knowledge Management (IC18 Thailand Conference)* ISBN: 978-1-943579-70-9 Bangkok - Thailand. February 16-17, 2018. Paper ID: TH840.
- Arifin, Z. (2020). Metodologi Penelitian Pendidikan. *Jurnal Al-Hikmah*, 1(1).
- Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Putri, M. K. (2015). *The Corporate University Landscape in Indonesia. 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLLO 2015): Atlantis Press*.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2020). *Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-124/PP/2020 tentang Rencana Strategis Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Tahun 2020-2024*.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia. (2021). *Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia 2020-2024*. BPSDM Hukum dan HAM.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. (2020). *Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat*. BPSDM Provinsi Jawa Barat.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur. (2019). *Renstra 2019-2024, Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur*. BPSDM Provinsi Jawa Timur.
- BPSDM Provinsi Jawa Timur. (2020). *Penandatanganan Nota Kesepakatan Jatim Corporate University Corpu Dengan KemenPANRB dan LAN RI*. <http://bpsdm.jatimprov.go.id/news/165/penandatanganan-nota-kesepakatan-jatim-corporate-university-corpu-dengan-kemenpan-rb-dan-lan-ri>
- Bruny, K. W. (2007). Corporate Universities in Government. *The next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities*, 235–262.
- Dewi, M. R. D. (2020). Manajemen Talenta Langkah Awal Menuju *Corporate University*. In Arisman, Nurhidayat, & Madona (Eds.), *E-Prosiding Seminar Nasional 'Peran Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi SDM Berdaya Saing Global' 14-15 Oktober 2020* (pp. 45–47). Pusat Pendidikan dan Pelatihan BMKG.
- Dinas Kominfo Kabupaten Kubu Raya. (2021). *Launching Kubu Raya Corporate University dan Bimtek Peningkatan Kompetensi ASN Kubu Raya | Dinas Komunikasi dan Informatika - Kabupaten Kuburaya*. <https://diskominfo.kuburayakab.go.id/read/158/launching-kubu-raya-corporate-university-dan-bimtek-peningkatan-kompetensi-asn-kubu-raya>
- Dominata, A., Sulistami, Y. N., Kusmanta, H., & Furqon, M. N. (2020). Peluang dan Tantangan Pusbindiklat LIPI menuju R&I Corporate University. In Arisman, Nurhidayat, & Madona (Eds.), *E-Prosiding Seminar Nasional 'Peran Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi SDM Berdaya Saing Global' 14-15 Oktober 2020* (pp. 31–37). Pusat Pendidikan dan Pelatihan BMKG.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). ASN Corporate University : Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service*, 13(2).

- Firdaus, A. (2017). *The Implementation of Corporate University in Public Sector: Case Study Ministry of Finance of Indonesia*. Institute of Social Studies. The Hague, The Netherland, December, 54.
- Fitriyani, T. (2019). *Corporate University, a Solution ASN Development Competencies*. Www.Kompas.Com.  
<https://nasional.kompas.com/read/2019/10/31/15524331/corporate-university-solusi-pengembangan-kompetensi-asn>
- Garzón Castrillon, M. A. (2019). *Proposed Model of Corporate University*. "Visión de Futuro" Año 16, 23(1), 24–41.
- Government Internal Audit Corporate University. (2020). *Rencana Strategis 2020-2024*. Pusdiklatwas BPKP.
- Humas BPK. (2021). BPK Perkenalkan BPK CORPU Untuk Mendukung Pengembangan Organisasi. <https://www.bpk.go.id/news/bpk-perkenalkan-bpk-corpu-untuk-mendukung-pengembangan-organisasi>
- Humas BPKP. (2019). Kepala BPKP Resmikan *Soft Launching* GIA Corpu. <http://www.bpkp.go.id/berita/read/21299/1940/Kepala-BPKP-Resmikan-Soft-Launching-GIA-Corpu>
- Humas Kemenkumham. (2019). *Launching Kemenkumham Corporate University*. <http://www.bpsdm.kemenkumham.go.id/index.php/corporate-university/vidio/56-launching-kemenkumham-corporate-university>
- Humas LAN. (2020). *SINERGI STRATEGIK TIGA INSTANSI; LAN, KEMENPANRB DAN PEMPROV JABAR TEKEN KERJASAMA PENYELENGARAAN CORPORATE UNIVERSITY BAGI ASN JABAR – LAN RI*. <https://lan.go.id/?p=3657>
- Indriani, A. (2020). Percepat Reformasi Birokrasi, Jokowi: Regulasi Rumit Harus Dipangkas! <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5274463/percepat-reformasi-birokrasi-jokowi-regulasi-rumit-harus-dipangkas>
- Kartiningrum, E. D. (2015). *Panduan Penyusunan Studi Literatur*. Mojokerto: LPPM Poltekes Majapahit.
- Kemenkeu Corpu. (n.d.). *Kemenkeu Corpu, Belajar Tanpa Batas untuk Kinerja Berkualitas*. Retrieved August 17, 2021, from <https://bppk.kemenkeu.go.id/kemenkeu-corpu/>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2018). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan Corporate University*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI. (2020). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*.
- Khamdan, M. (2020). *Internalisasi Kemenkumham Corporate University*. BPSDM Kumham Press.
- Khulaemi, A. (2020). Penerapan BLU PPSDM KEBTKE dalam transformasi Lembaga Diklat menuju Corporate University. Sebuah konsep dan Pemikiran Awal. In Arisman, Nurhidayat, & Madona (Eds.), *E-Prosiding Seminar Nasional 'Peran Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi SDM Berdaya Saing Global' 14-15 Oktober 2020* (pp. 38–44). Pusat Pendidikan dan Pelatihan BMKG.
- Lembaga Administrasi Negara. (2020). *Rencana Strategis 2020-2024*. Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- Paat, Y. (2015). Masalah PNS Bukan Jumlah Tapi Kompetensi. <https://www.beritasatu.com/nasional/272036/masalah-pns-bukan-jumlah-tapi-kompetensi>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81*

- Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* (No. 81).
- Prasodjo, E. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, 8(1 Juni), 13-30.
- Rademakers, M. F. (2014). *Corporate University, Drivers of the Learning Organization*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203073988>
- Sakya, A. E. (2020). Membangun Tata Kelola Pengetahuan Tingkat Global di Lingkungan BMKG melalui Paradigma Pembelajaran Terlembaga. In Arisman, Nurhidayat, & Madona (Eds.), *E-Prosiding Seminar Nasional 'Peran Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi SDM Berdaya Saing Global' 14-15 Oktober 2020* (pp. 1-11). Pusat Pendidikan dan Pelatihan BMKG.
- Saputra, A. K. A. (2019). *Artikel | KOMPETENSI PNS, APA, MENGAPA DAN BAGAIMANA*. <https://bkpsdm.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/kompetensi-pns-apa-mengapa-dan-bagaimana-18>
- Sasmita, N. A. (2020). Mengukur Kesiapan Knowledge Management “Seberapa Siapkah Knowledge Manajemen BMKG Menuju BMKG Corpu?” *E-Prosiding Seminar Nasional 'Peran Corporate University Dalam Pengembangan Kompetensi SDM Berdaya Saing Global' 14-15 Oktober 2020*, 97-95.
- Sudrajat, A. (2019). *Presentasi: Menggapai World Class Bureaucracy melalui ASN Corporate University [not published]*.
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Zed, M. (2008). *Metodologi Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.