

Faktor Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan Corporate University di Lembaga Pemerintah Indonesia

The Driving and Inhibiting Factors for The Successful Implementation of CorpU in Indonesian Government Agencies

Asih Setiawati¹

*Direktorat Pengembangan Kompetensi, Deputy Sumber Daya manusia IPTEK
Badan Riset dan Inovasi Nasional
Gedung TMC 124, Kawasan Puspiptek, Muncul, Kec. Setu, Kota Tangerang Selatan
Telp. dan Fax. 021 - 7560163*

(Diterima 29/01/22; disetujui 18/06/22)

Abstract

Corporate University (CorpU) began to become an important discourse in the development of the Indonesian State Civil Apparatus (ASN) since 2014. Nonetheless, there are still little empirical researches on this type of organization. This study aimed for identifying the driving and inhibiting factors for the successful implementation of CorpU in government agencies in Indonesia. By applying a literature review approach, data were collected from 21 research articles on the implementation of CorpU in Indonesia, which were collected from institutions that had or were currently planning to implement CorpU in Indonesia. The literature was then analyzed qualitatively to find themes related to the driving and inhibiting factors for the implementation of CorpU. The literature was analyzed to find the factors that encourage and hinder the implementation of CorpU. As the results, there were five driving factors which encourage CorpU i.e. (a) the availability of human resources; (b) benchmark cases; (c) experience in blended learning; (d) institutional encouragement; and (e) top management support. On the other hand, there were five most important inhibiting factors of CorpU in Indonesia government institutions i.e. (a) weak networks and partnerships; (b) weak knowledge management; (c) lack of innovation; (d) fear of change; and (e) unclear administrative responsibilities. The results of this study can help government agencies to develop CorpU as a HR development strategy in institutions in order to adapt to rapidly developing knowledge and the needs of their human resources. In addition, suggestions for further research were given in the methodological aspect, related to the importance of quantitative research related to the factors that have an impact on the effectiveness and efficiency of CorpU.

Keywords: corporate university, human resource development, ASN, training, learning

Abstrak

Corporate University (CorpU) mulai menjadi wacana penting dalam pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia sejak tahun 2014, walau begitu masih sedikit penelitian empiris mengenai tipe organisasi ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat kesuksesan pelaksanaan CorpU di instansi pemerintah di Indonesia. Dengan menerapkan pendekatan tinjauan literatur, data dikumpulkan dari 21 artikel ilmiah penerapan CorpU di Indonesia,

¹ Email: asihifan@gmail.com

yakni dikumpulkan dari lembaga yang telah atau sedang menerapkan *CorpU* di Indonesia. Literatur kemudian dianalisis secara kualitatif untuk menemukan tema terkait faktor pendorong dan penghambat implementasi *CorpU*. Hasil menunjukkan adanya sejumlah faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan *CorpU* di lembaga pemerintahan di Indonesia. Faktor pendorong tersebut, di antaranya (a) ketersediaan SDM; (b) tolok ukur; (c) pengalaman dalam *blended learning*; (d) penyemangat institusional, dan (e) dukungan manajemen puncak. Sementara itu, terdapat lima faktor penghambat terpenting adalah (a) lemahnya jaringan dan kemitraan; (b) lemahnya manajemen pengetahuan; (c) kurangnya inovasi; (d) ketakutan akan perubahan, dan (e) tanggung jawab administratif yang tidak jelas. Hasil penelitian ini dapat membantu lembaga pemerintahan untuk mengembangkan *CorpU* sebagai strategi pengembangan SDM di lembaga, guna beradaptasi dengan pengetahuan yang berkembang cepat dan kebutuhan SDM yang dimiliki. Selain itu saran untuk penelitian selanjutnya diberikan dalam aspek metodologis, terkait pentingnya penelitian kuantitatif serta faktor-faktor yang berdampak terhadap efektivitas dan efisiensi *CorpU*.

Kata kunci: *corporate university*, pengembangan SDM ASN, pelatihan pembelajaran.

1. PENDAHULUAN

Corporate University (CorpU) pemerintah di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang drastis. Semenjak *CorpU* pertama pemerintah, yakni *CorpU* Kementerian Keuangan berdiri pada tahun 2015, terus bermunculan dan direncanakan berdirinya *CorpU* di berbagai kementerian, maupun pemerintah provinsi, seperti Kementerian Perhubungan, Provinsi Sulawesi Selatan, Provinsi Jawa Timur, dan Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hal ini mengikuti tren yang sebelumnya telah terjadi pada konteks swasta (Febriansyah *et. al.*, 2020). Sejalan dengan desain reformasi birokrasi dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional III periode 2015–2019, yang menuntut hadirnya *Smart ASN*, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berwawasan global, menguasai teknologi informasi, bahasa asing, serta memiliki daya saing tinggi, dan *networking* berkualitas (Faedlulloh *et. al.*, 2020).

Pengembangan *Corporate University* pada lingkup pemerintah di dunia, merupakan hal baru dan masih sedikit pengalaman yang dapat dibagikan mengenai kesuksesan *Corporate University* pemerintah (Bruny, 2007; Cotten & Wyatt-Nichol, 2009; Stevens, 2000). Reputasi Kementerian Keuangan sebagai perintis Reformasi Birokrasi di Indonesia ditunjukkan kembali dengan merintis *Corporate University* sektor publik di Indonesia pada tahun 2015 (Firdaus, 2017).

Hasil evaluasi terhadap implementasi *CorpU* di berbagai kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, masih sangat terfragmentasi. Selain itu, belum ada penelitian yang secara umum mengevaluasi keseluruhan *CorpU* pemerintah di Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis berupa *review* literatur. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi akar dari dorongan dan hambatan dalam implementasi *CorpU* pemerintah dan digunakan untuk membangun model implementasi *CorpU*. Harapannya, hasil dari penelitian ini bermanfaat untuk membantu pemerintah maupun lembaga pemerintah yang ingin mendirikan *CorpU*, agar dapat memutuskan strategi yang tepat dalam mengembangkan dan mempertahankan keberlanjutan *CorpU*.

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Dalam literatur, *CorpU* memiliki banyak pemaknaan. Setidaknya terdapat tiga perspektif yang berbeda mengenai makna *CorpU*. *Pertama*, *CorpU* adalah perguruan tinggi dengan wujud perusahaan berlabu, yang melakukan komodifikasi pendidikan. Konsep ini sangat dekat maknanya dengan perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi nirlaba yang kemudian dapat menjadi *CorpU* (Kelly, 2020) dengan masuk ke dalam hubungan pasar dan menggunakan strategi-strategi pasar dalam pengambilan keputusan perguruan tinggi (Bates & Godoń, 2017). Konsep ini penuh perdebatan filosofis (Barrow, 2018; Pinto Brito & Cartaxo de Castro, 2019; Schultz, 2019), namun tidak mewakili apa yang dimaksud dengan *CorpU* dalam artikel ini.

Kedua, makna *CorpU* sebagai sebuah perguruan tinggi yang didirikan oleh suatu perusahaan untuk mendidik anggota masyarakat, yang kelak diharapkan bekerja di perusahaan tersebut. Dalam hal ini, *CorpU* lebih berfungsi sebagai strategi inovatif untuk melibatkan diri dengan masyarakat (Chin *et. al.*, 2019; Tabares, 2020).

Ketiga, *CorpU* sebagai sebuah perguruan tinggi yang didirikan oleh suatu perusahaan untuk mendidik para karyawan mereka. Konsep ketiga ini lebih dekat dengan lembaga diklat internal organisasi. Makna ketiga inilah yang dimaksud sebagai makna *CorpU* dalam artikel ini.

Secara umum, *CorpU* dalam makna ketiga ini diartikan sebagai model-model pendidikan yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelatihan organisasi tersebut (Singh *et. al.*, 2020). Kebutuhan ini dapat mencakup kebutuhan terhadap bisnis, kebutuhan terhadap pembelajaran, dan kebutuhan terhadap manajemen pengetahuan yang dimiliki organisasi (Ghomi & Barzinpour, 2018; Patrucco *et. al.*, 2017; Scarso, 2017). Contoh yang paling sering digunakan sebagai wujud *CorpU* adalah McDonald's Hamburger University. Hamburger University mengklaim sebagai organisasi pelatih terbesar di Amerika Serikat, bahkan lebih besar dari Angkatan Darat Amerika Serikat, dengan melatih karyawan lebih dari 65 negara (Ewer & Russ-Eft, 2017). Saat ini, sebanyak 80% dari 500 perusahaan Fortune Global, telah memiliki *CorpU* sendiri, untuk beradaptasi dengan perubahan pengetahuan yang cepat dan memenuhi kebutuhan karyawan berkecakapan tinggi (Chen *et. al.*, 2019).

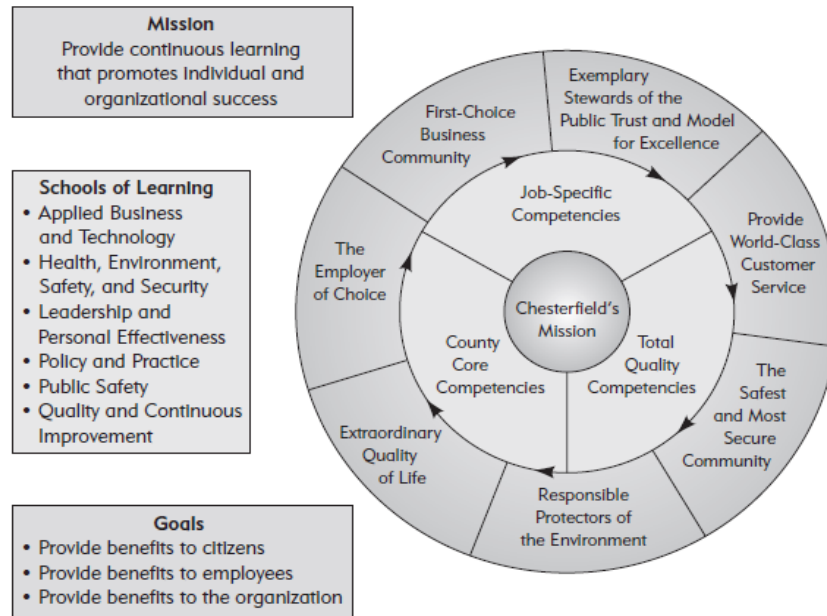
CorpU juga dapat didefinisikan sebagai lembaga pendidikan yang dirancang oleh dan untuk organisasi induk, dalam mencapai tujuan organisasi induk tersebut, melalui aktivitas yang mendorong pembelajaran dan pengetahuan individual serta organisasi (Liu *et. al.*, 2017). Pembangunan *CorpU* berada di luar ruang lingkup universitas tradisional karena bertopang pada prinsip pengembangan (Singh *et. al.*, 2020). Dalam hal ini, organisasi mendirikan *CorpU* untuk menyegarkan, maupun meningkatkan kecakapan tenaga kerjanya, guna memenuhi kebutuhan persaingan, pergeseran paradigma organisasi, maupun mengatasi risiko terjadinya PHK, jika terjadi krisis ekonomi (Patrucco *et. al.*, 2017). Oleh karena itu, aktivitas *CorpU* sebagian besar berupa penilaian kebutuhan, desain, dan pelaksanaan pelatihan, serta program-program pengembangan eksekutif. Meski demikian, *CorpU* juga berbeda dari intervensi pelatihan tradisional karena selaras dengan strategi organisasi untuk menjamin keunggulan bersaing (Patrucco *et. al.*, 2017), serta mengarah pada kebutuhan bisnis (kegiatan utama organisasi), alih-alih kebutuhan operasional semata (Fauziah & Prasetyo, 2019). Selain itu, keberhasilan *CorpU* tidak bertopang pada program pelatihan dan pendidikan, tetapi pada kemampuannya mengangkat sub-sistem di dalamnya, misalnya pada proses pengetahuan, proses jaringan dan kemitraan, proses-proses SDM, dan proses-proses belajar (Singh *et. al.*, 2020).

CorpU perlu dievaluasi untuk memastikan, menguatkan, dan menambah kemampuan *CorpU* dalam menghasilkan nilai-nilai (Cappiello & Pedrini, 2017). Sayangnya, upaya untuk mengukur dampak keseluruhan aktivitas *CorpU* merupakan tugas yang sulit, termasuk

dalam menentukan sistem evaluasi kinerja apa yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas *CorpU* terkait tujuan institusional yang ada dibalikinya (Cappiello & Pedrini, 2017). Penelitian yang berusaha menilai efek *CorpU* pada kinerja, memberikan hasil yang cukup beragam. Studi yang membandingkan kemampuan *CorpU* di Eropa dan Rusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan induknya, menemukan dampak yang berbeda (Parshakov & Shakina, 2018). Di Eropa, *CorpU* dapat meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi menurunkan kinerja jangka panjang. Di Rusia, *CorpU* justru memberikan efek negatif, atau setidaknya netral, terhadap kinerja. Para peneliti menjelaskan bahwa hal ini disebabkan karena masalah relasional, yaitu *CorpU* tidak membangun hubungan yang kuat dengan universitas tradisional. Para tenaga pengajar berasal dari internal perusahaan, yang mungkin tidak terdidik secara ilmiah. Hal ini akan berbeda jika para pengajar berasal dari perguruan tinggi tradisional. Tentu saja, hal yang sebaliknya juga dapat terjadi. Jika seluruh pengajar datang dari perguruan tinggi tradisional, mereka akan kehilangan konteks tentang kebutuhan organisasi dan tidak memiliki pemahaman mendalam mengenai praktik nyata di lapangan organisasi. Oleh karena itu, memang idealnya *CorpU* harus menyeimbangkan antara tenaga pengajar dari luar maupun dari dalam organisasi.

Walaupun bermula dari lingkungan swasta, *CorpU* juga sudah diadopsi oleh sektor publik. Dalam hal ini tujuan *CorpU* diselenggarakan di sektor publik adalah untuk mengejar ketertinggalan dalam masyarakat, berbasis pengetahuan menyesuaikan diri terhadap reformasi dan restrukturisasi berkala dalam lembaga. Selain itu penyelenggaraan *CorpU* di sektor publik juga sebagai wujud komitmen terhadap *e-government*, memberikan pegawai publik kesempatan untuk berkembang dan memajukan karier mereka, menarik dan mempertahankan bakat/talenta pegawai negeri, mengalamatkan kebutuhan belajar yang sering dimunculkan pegawai, menghilangkan kendala komunikasi lintas departemen, meneruskan informasi-informasi kunci organisasi dengan para pemimpin generasi selanjutnya, dan meningkatkan kepedulian dalam menunjukkan perbaikan pada mutu pendidikan pegawai publik (Bruny, 2007; Paton, 2005). Sektor publik juga telah terbiasa dengan sistem pendidikan dan pelatihan internal, seperti sekolah-sekolah staf, baik di lingkup sipil maupun militer. Oleh sebab itu, pergeseran ke arah *CorpU* bukanlah sesuatu yang benar-benar revolusioner.

Meski demikian, tata kelola dan proses manajemen *CorpU* di lembaga publik dapat berbeda dari sektor swasta (Paton, 2005). Dalam sebuah studi kasus yang membedah Chesterfield University, sebuah *CorpU* yang didirikan oleh pemerintah daerah Chesterfield County, Virginia, Amerika Serikat, Bruny (2007) mengungkapkan model yang dianggapnya dapat diadopsi secara umum oleh *CorpU* dalam lingkup pemerintahan. Gambar 1 berikut ini mengilustrasikan model Chesterfield sebagai model *CorpU* yang mengintegrasikan semua kebutuhan pendidikan bagi pegawai publik Chesterfield County.



Gambar 1. Model CorpU Chesterfield University

Sumber : (Bruny, 2007).

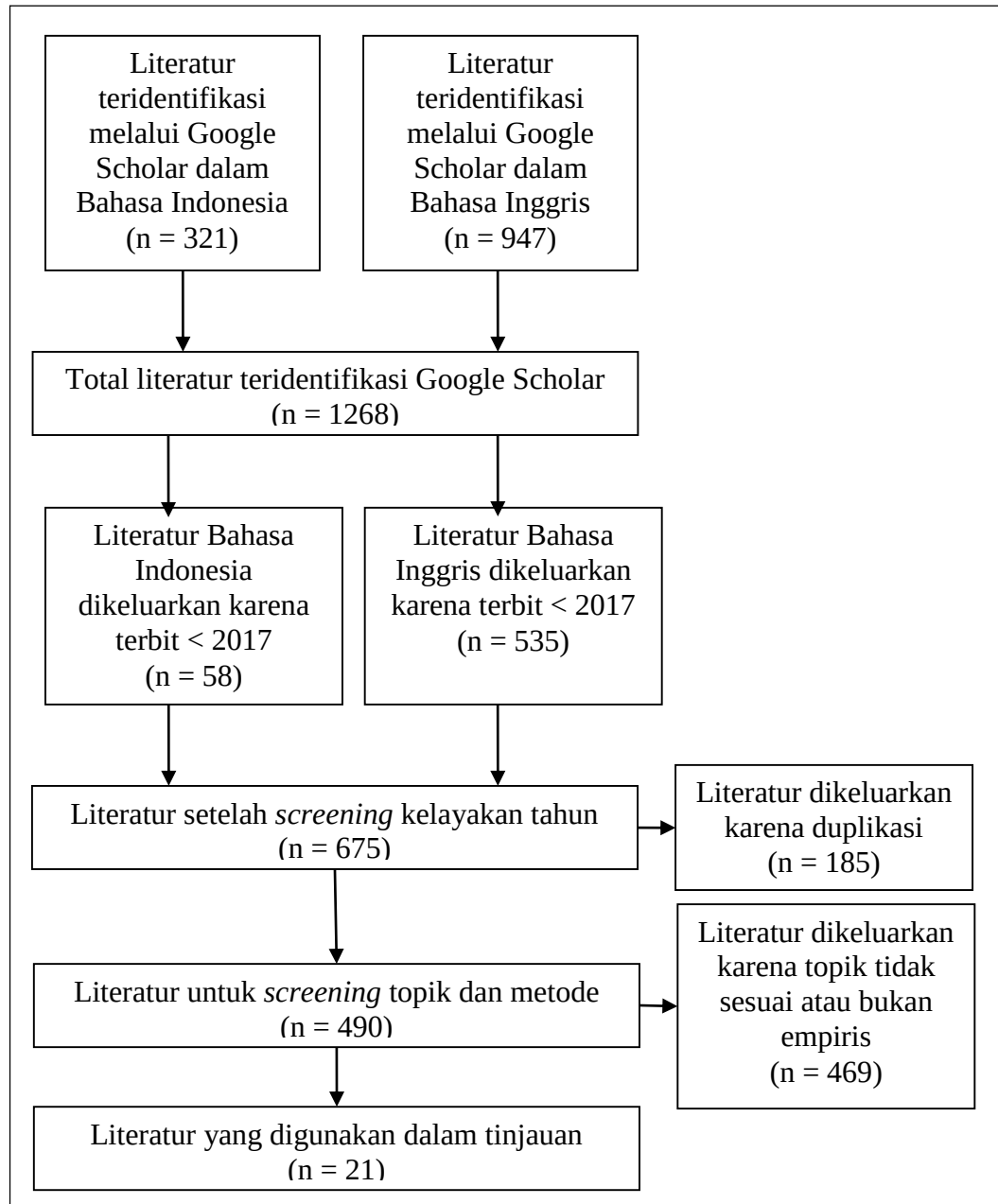
Dari gambaran di atas, dapat dilihat bahwa misi CorpU terikat dengan misi pemerintah daerah. Fakultas (*school of learning*) yang menyusun CorpU juga disesuaikan dengan keanekaragaman dinas yang berada di bawah pemerintah daerah. Tujuan CorpU tersebut mencakup tujuan bagi warga negara, bagi peserta didik, dan bagi lembaga pemerintah daerah. CorpU membedakan dirinya dari lembaga diklat dengan sistem yang terintegrasi, ketika CorpU dapat memberikan kompetensi bersifat lintas departemen, yang terdiri dari kompetensi spesifik pekerjaan, kompetensi inti pemerintah daerah, dan kompetensi mutu total. Semua terarah pada *output* untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat, menjadi model yang diteladani, penyedia pelayanan publik berkelas dunia, menciptakan masyarakat yang aman dan tenteram, melindungi lingkungan hidup, meningkatkan kualitas hidup, serta sebagai *employer of choice* yaitu kemampuan menarik dan mempertahankan SDM terbaik, dan menjadi lembaga paling unggul dalam bidang kerjanya (*first-choice business community*).

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* sesuai dengan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*). PRISMA merupakan standar pelaporan yang paling umum digunakan untuk melaporkan tinjauan literatur dan meta-analisis (Fink, 2014). Hal ini karena PRISMA mampu menyajikan tinjauan literatur secara transparan. Dalam tinjauan ini, kami mengumpulkan penelitian-penelitian CorpU di lembaga pemerintahan di Indonesia untuk menentukan dan memahami faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan CorpU.

Kami menjalankan tinjauan dengan pencarian basis data elektronik pada basis data Google Scholar. Strategi ini memungkinkan kami menemukan 1268 artikel dalam rentang waktu 2017-2021 (lima tahun terakhir). Kami menemukan artikel dengan kata kunci "*Corporate University*" yang digabungkan dengan kata "pemerintah" untuk literatur berbahasa Indonesia dan "*government*" dan "*Indonesia*" untuk literatur berbahasa Inggris. Artikel yang ditemukan tidak dibatasi dari segi bentuk, sehingga dapat mencakup buku, bab

dalam buku, artikel jurnal, laporan riset, dan makalah/presentasi konferensi/*webinar*. Gambar 2 menunjukkan alur tinjauan literatur sistematis yang dilakukan peneliti sesuai dengan skema PRISMA.



Gambar 2. Diagram PRISMA untuk identifikasi dan seleksi literatur
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Adapun kriteria seleksi yang digunakan adalah:

1. Topik: mengungkapkan pelaksanaan *CorpU* di lembaga atau kelompok lembaga pemerintah.
2. Desain penelitian: hanya artikel empiris yang kami masukkan dalam tinjauan karena kami fokus pada faktor-faktor pendorong atau penghambat nyata di lapangan.
3. Tahun publikasi: kami memilih artikel dalam periode tahun 2017-2021. Tahun 2017 ditetapkan sebagai tahun pertama, agar artikel masih berupa publikasi baru dan

mempertimbangkan pula faktor perubahan regulasi yang semakin besar, seiring tingginya jangkauan waktu publikasi.

Secara keseluruhan, diperoleh 21 artikel yang dianalisis sampai tahap akhir. Artikel dianalisis secara tematis untuk mengabstraksi faktor pendorong dan penghambat yang diidentifikasi dalam artikel-artikel tersebut. Aspek penting yang disorot adalah untuk mendapatkan gambaran luas mengenai faktor pendorong dan penghambat kesuksesan implementasi pelaksanaan *CorpU* di lembaga pemerintah Indonesia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Penyelenggaraan *CorpU* dalam Literatur

Literatur yang diperoleh menunjukkan keanekaragaman lembaga yang diteliti. Terdapat sembilan lembaga spesifik yang dilaporkan dalam 17 artikel tersebut. Sementara itu, empat artikel lainnya menyajikan laporan penyelenggaraan *CorpU* secara kolektif. Penelitian terbesar adalah Wahyudi (2021b) yang meneliti 40 lembaga diklat pemerintah di tingkat nasional dan daerah, serta Marpaung (2020) yang meneliti 10 kementerian, LPNK, dan pemerintah provinsi, kabupaten, serta kota. Dally *et. al.* (2020) dan Pandin (2021) melaporkan lembaga diklat secara umum tanpa menyebutkan jumlah atau instansi spesifik.

CorpU lembaga spesifik yang dilaporkan penelitian terdahulu mencakup lembaga di tingkat kementerian (empat kementerian), lembaga di dalam kementerian (dua lembaga), dan lembaga pemerintah daerah (tiga penelitian). Empat kementerian yang dilaporkan dalam penelitian terdahulu, mencakup Kementerian Keuangan, Kementerian Perdagangan, Kementerian Kelautan dan Perikanan, dan Kementerian Hukum dan HAM.

CorpU di Kementerian Keuangan mendapat perhatian paling luas. Tercatat delapan penelitian yang berfokus pada kementerian ini, yaitu Firdaus (2017), Fauziah dan Prasetyo (2019), Bakroh dan Kusmono (2019), Yuniarto *et. al.* (2019), Faedlulloh *et. al.* (2020), Sugiri dan Pratama (2020), Guntur (2018), Mukhlisin dan Budi (2017). Kementerian Perdagangan diteliti oleh Rachman dan Hidayati (2020) dan Rachman (2019). Lembaga-lembaga lain hanya diteliti sekali dalam literatur.

Penyelenggaraan *CorpU* di Kementerian Keuangan mendapat sorotan terbanyak dalam literatur, terutama karena menjadi *CorpU* pertama di pemerintahan (Firdaus, 2017). Sementara itu, Fauziah dan Prasetyo (2019) mendeskripsikan kerangka konseptual *CorpU* di Kementerian Keuangan. Kerangka ini terdiri dari komponen tata kelola strategi belajar, infrastruktur belajar, manajemen pengetahuan, dan sistem pelaksanaan solusi belajar, serta arsitektur solusi belajar dan fokus belajar.

Laporan yang diberikan cenderung sangat positif untuk kinerja *CorpU* di Kementerian Keuangan. Yuniarto *et. al.* (2019) misalnya, menyebutkan bahwa setelah lembaga ini menjadi *CorpU*, terjadi peningkatan respons teknis dalam menjaga kualitas, termasuk dalam aspek materi pembelajaran, kurikulum, *action learning*, metode pembelajaran, kompetensi pengajar, dan sarana prasarana.

Sementara itu, Mukhlisin dan Budi (2017) mengevaluasi kesiapan lembaga dalam menerapkan manajemen pengetahuan dan menyimpulkan bahwa semua indikator kesiapan baik infrastruktur, faktor pemungkin (*enablers*), maupun faktor sukses kritis sudah sangat mendukung bagi manajemen pengetahuan. Begitu pula, Sugiri dan Pratama (2020) mengevaluasi ketersediaan *platform* pembelajaran dengan *e-learning* sebagai pelengkap pembelajaran secara klasikal yang dianggap sudah cukup baik.

Di sisi lain, Guntur (2018) berfokus pada faktor sukses pengembangan sistem informasi pengadministrasian dan angka kredit widyaiswara di *CorpU* Kementerian Keuangan. Penelitian ini menemukan sejumlah faktor seperti *business process reengineering*, integrasi sistem, perencanaan, dan jadwal proyek, kemampuan/kompetensi tim dan pemilihan tim proyek yang tepat, dukungan manajemen puncak dan politik organisasi, komunikasi, kepemimpinan, pengukuran kinerja, serta manajemen pengetahuan.

Studi Firdaus (2017) diarahkan pada identifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman penyelenggaraan *CorpU* di Kementerian Keuangan. Kekuatan *CorpU* Kementerian Keuangan mencakup dukungan manajemen puncak, adanya sistem manajemen pengetahuan, adanya pelatihan pendukung, SDM mencukupi, dan fasilitas dan infrastruktur memadai. Sementara itu, kelemahan mencakup pengubahan pola pikir, tingkat kesuksesan sulit diukur, sosialisasi program yang tidak mencukupi, dan manajemen internal yang kurang meyakinkan. Di sisi lain, kesempatan yang teridentifikasi mencakup dukungan dari unit lain, menjadi *CorpU* pertama di pemerintahan Indonesia, dan menjadi pemicu unit untuk meningkatkan pengembangan SDM di sektor publik. Ancaman yang dihadapi *CorpU* Kementerian Keuangan mencakup kurangnya tindakan dari unit lain, proses birokrasi, dan budaya belajar yang bergeser.

Penelitian kuantitatif juga dilakukan terhadap efektivitas *CorpU* di Kementerian Keuangan. Penelitian ini dilakukan oleh Bakroh dan Kusmono (2019). Hasil analisis menemukan bahwa pelatihan berdampak positif pada kinerja individual, selanjutnya kinerja individual akan berdampak pada kinerja organisasi. Meski demikian, para peneliti mengakui adanya *overestimasi* pada data, sehingga perlu ada upaya menghapus bias subjektif dan seleksi pada penelitian selanjutnya.

Masih dalam aspek kepegawaian, Faedlulloh *et. al.* (2020) menyorot pada pentingnya *CorpU* untuk mencegah *Smart ASN* menjadi mitos dalam agenda reformasi birokrasi Indonesia, dengan contoh kasus *CorpU* Kementerian Keuangan. *CorpU* berpotensi memberikan pemberdayaan bagi pegawai untuk menjadi *Smart ASN*. Hal ini lebih lanjut diwujudkan oleh *CorpU* dengan: 1) memberikan pekerjaan sesuai kompetensi dan potensi diri; 2) memberikan kesempatan bagi aparatur muda untuk membuat ide/gagasan; 3) memberikan peluang untuk menciptakan pengetahuan baru dengan berbagai metode; 4) membangun budaya kerja humanis; dan 5) melakukan peningkatan kapasitas aparatur muda.

Studi pada Kementerian Perdagangan mendeskripsikan pilar-pilar yang mendukung penyelenggaraan *CorpU* di lembaga ini (Rachman & Hidayati, 2020). Terdapat lima pilar yang menopang *CorpU* Kementerian Perdagangan, yaitu jalur karier dan manajemen SDM terintegrasi, manajemen pengetahuan, inovasi belajar, jaringan dan kemitraan, serta infrastruktur tulang punggung (*backbone infrastructure*).

Penelitian lain mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman, serta strategi *CorpU* Kementerian Perdagangan (Rachman, 2019). Studi ini menunjukkan bahwa Kementerian Perdagangan memiliki kekuatan dalam sertifikat ISO 9001:2015 dan SDM berkualitas. Walau begitu ada sejumlah kelemahan dalam hal belum adanya sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi dengan sistem manajemen belajar, belum adanya pemetaan kompetensi dan fokus masih pada pemetaan kesenjangan individu, serta pemahaman mengenai *CorpU* masih terbatas. Dari sisi peluang, terdapat revolusi industri 4.0 dan desain besar reformasi birokrasi. Sementara dari sisi ancaman mencakup kurangnya inovasi dalam pembelajaran dan stigma negatif terhadap ASN di masyarakat. Peneliti menyimpulkan perlu adanya penguatan dengan pendekatan kepemimpinan yang visioner.

Sementara itu, satu-satunya penelitian di Kementerian Kelautan dan Perikanan oleh Fuadi (2020) mengidentifikasi kekuatan, harapan, peluang, dan hasil penyelenggaraan *CorpU* di kementerian ini. Kekuatan yang dimiliki Kementerian Kelautan dan Perikanan menurut penelitian tersebut adalah potensi untuk menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan,

sementara harapan (analogi dengan kelemahan dalam analisis SWOT) mencakup menjadi lembaga penyelenggara pelatihan yang andal dan terpercaya, serta terwujudnya sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi, dengan sistem manajemen belajar. Fuadi (2020) juga mengidentifikasi peluang yang muncul dari revolusi industri 4.0 dan desain besar reformasi birokrasi nasional. Sedangkan untuk aspek hasil, sorotan ada pada tercapainya kompetensi SDM dan meningkatnya kinerja SDM. Penelitian ini merumuskan strategi berupa pengembangan sistem manajemen pembelajaran yang terintegrasi dengan sistem manajemen pengetahuan dan pembelajaran.

Lukito dan Haryono (2020) meneliti *CorpU* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Hasil evaluasi yang dilakukan menyebutkan bahwa penyelenggaraan *e-learning* masih berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman saja, bukan pada keterampilan/keahlian, dan belum berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Disarankan optimalisasi aplikasi CBHRIS (*Competency Based Human Resource Information System*) dengan pemetaan kompetensi, *blended learning*, *full e-learning*, dan mengembangkan/menerapkan modernisasi teknologi *e-learning*, serta menjadikan *e-learning* sebagai syarat mengikuti diklat klasikal.

Penyelenggaraan *CorpU* di PPSPDM Ketenagakerjaan telah diteliti oleh Widyastika (2020). Sementara di PPSPDM Perhubungan dilakukan oleh Barus (2021). Dalam penelitiannya, Widyastika (2020) menemukan bahwa metode pembelajaran yang ada di PPSPDM Ketenagakerjaan baru menjangkau *e-learning* dan *blended learning*. Target yang ingin dicapai adalah memenuhi karakteristik proaktif, terukur, pengaruh, dan integrasi. Sementara itu, Barus (2021) menemukan adanya potensi tinggi untuk menyelenggarakan *CorpU* di PPSPDM Perhubungan dilihat dari aspek transformasi organisasi, dinamika pembelajaran, pemberdayaan SDM, pengelolaan pengetahuan, dan penerapan teknologi. Tantangan yang dihadapi mencakup dinamika pembelajaran organisasi dan proses transformasi budaya organisasi menuju organisasi profesional, masih tergolong lambat dan didominasi budaya birokrasi. Selain itu, pemberdayaan SDM belum dikelola secara optimal dan transparan berdasarkan *merit system* dan belum linier dengan kebijakan pengembangan kompetensi. Sementara itu, pengelolaan pengetahuan juga belum sistematis mulai dari perolehan, pembentukan, penyimpanan, diseminasi, dan penerapannya; serta penerapan teknologi masih terbatas karena belum ada sistem manajemen pembelajaran.

Studi pada tataran pemerintah daerah juga mendeskripsikan berbagai aspek pendukung atau penghambat implementasi *CorpU*. Wahyudi (2021a) meneliti hal ini pada konteks BPSDM Jawa Timur. Studi ini menemukan bahwa komponen *CorpU* BPSDM Jawa Timur mencakup aspek komponen SDM pendukung dan tenaga ahli kemitraan, pengelolaan *database* dan pedoman *digital service* untuk peserta dan alumni. Selain itu, juga meliputi penjaminan mutu, pedoman evaluasi pelaksanaan dan pasca pembelajaran, pedoman pembuatan sumber belajar dan integrasi materi pembelajaran, pedoman pembelajaran klasikal, non-klasikal, dan *e-learning*, serta pedoman klinik pengembangan kompetensi ASN dan non-ASN.

Sementara itu, Tahir (2021) meneliti pada konteks BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Secara umum, peneliti menyatakan perlunya sejumlah hal untuk dipersiapkan dalam menyelenggarakan *CorpU* dengan baik. Termasuk hal-hal ini adalah pengukuran dan pemetaan komitmen kepemimpinan, sinergi, kapabilitas, kapasitas, serta suasana pembelajaran yang memberdayakan.

Aspek kesiapan juga disorot oleh Nurhikmah (2020) dalam konteks BPSDM Nusa Tenggara Barat. Namun, Nurhikmah (2020) lebih fokus pada persiapan widyaiswara dalam mendukung *CorpU*. Penelitian ini menyimpulkan tentang perlunya widyaiswara untuk melakukan pelatihan non-klasikal seperti pendampingan di tempat kerja.

Marpaung (2020) mengidentifikasi kekuatan maupun hal-hal yang perlu dibenahi oleh lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan *CorpU* di Indonesia, berdasarkan studi pada sepuluh kementerian, LPNK, dan pemerintah daerah. Ada lima kekuatan yang teridentifikasi, yaitu adanya umpan balik, komunikasi pembelajaran, relevansi tujuan belajar, pimpinan sebagai model pembelajar, dan teknologi sarana prasarana yang mendukung. Marpaung (2020) juga mengidentifikasi adanya empat hal yang masih harus dibenahi, yaitu pengelolaan masalah pembelajaran, peran pimpinan yang kurang memberi *reward* pembelajaran, menetapkan tujuan pembelajaran saat merencanakan kegiatan, dan penyediaan tenaga ahli yang mengelola *coaching* pembelajaran.

Studi komprehensif lainnya oleh Wahyudi (2021b) mengidentifikasi kesiapan *CorpU* pada 40 lembaga diklat pemerintah. Aspek yang telah dipersiapkan dengan baik di antaranya SDM, material pembelajaran, sistem evaluasi belajar jarak jauh, dan strategi komunikasi jarak jauh. Faktor yang tidak siap, mencakup anggaran, tanggungjawab administratif, dan infrastruktur TIK.

Studi lain dalam kategori umum adalah studi Dally *et. al.* (2020) dan Pandin (2021). Studi Dally *et. al.* (2020) menyimpulkan bahwa terdapat keraguan pada lembaga diklat untuk bertransformasi menjadi *CorpU* dalam hal kompetensi SDM, teknologi informasi, dan ketersediaan anggaran. Pandin (2021) juga memberikan kesan negatif dengan menegaskan, bahwa lembaga sejauh ini memandang *CorpU* hanya untuk *branding*/peningkatan status dengan *mindset* sebagai *cost center*, dibanding *investment center*. Selain itu, belum ada strategi dan target kinerja organisasi yang terhubung, pembelajaran yang sesuai kebutuhan organisasi, komitmen manajemen puncak, dan *platform* beragam.

4.2. Analisis Tematis

Peneliti membuat daftar faktor pendorong dan penghambat yang secara eksplisit dinyatakan dalam penelitian. Peneliti kemudian memutuskan untuk mengambil lima aspek yang paling mendasar dari daftar faktor pendorong dan faktor penghambat. Secara metodologis, kelima aspek ini dapat dikatakan sebagai lima tema utama dari semua faktor pendorong yang ada dalam literatur. Peneliti memilih lima tema sebagai batasan untuk menyederhanakan permasalahan yang ada, sehingga memungkinkan langkah perbaikan dilaksanakan secara fokus. Secara realitas, semua faktor yang ada akan berkaitan dan peneliti memutuskan untuk mengambil tema yang paling terkait dan mengubahnya menjadi frasa yang mewakili.

Hasil tinjauan terhadap artikel-artikel di atas memberikan 74 faktor pendorong dan 66 faktor penghambat penyelenggaraan *CorpU* di lembaga pemerintahan di Indonesia. Hal ini tentu terlalu banyak untuk dianalisis secara mendalam. Beberapa faktor tergolong duplikasi. Hal ini menandakan bahwa faktor tersebut muncul di beberapa artikel sekaligus. Beberapa faktor lainnya merupakan faktor yang muncul sebagai faktor pendorong di satu lembaga, sementara menjadi faktor penghambat di tempat lain. Hal ini menandakan bahwa faktor-faktor tersebut bukanlah aspek yang pokok.

Hasil analisis tematis menunjukkan adanya lima tema utama dalam faktor pendorong yaitu SDM (Sumber Daya Manusia), standar, pembelajaran, prestasi, dan dukungan. Tema SDM terdiri dari delapan sub-tema (faktor), tiga diantaranya adalah SDM yang mencukupi, pemberdayaan SDM, serta jalur karier dan manajemen SDM yang terintegrasi. Frasa yang paling mewakili tema SDM adalah ketersediaan SDM karena jika SDM tersedia, maka masalah lain dalam kelompok faktor SDM dapat terurai dengan baik.

Tema standar hanya mencakup empat faktor yaitu jaringan dan kemitraan, sertifikat ISO 9001:2015, revolusi industri 4.0, dan penjaminan mutu. Frasa yang mewakili adalah

tolokukur (*benchmark*) karena berkaitan dengan hubungan eksternal dan standar untuk meningkatkan mutu, yang sesuai dengan pengertian tolokukur.

Adanya 35 sub-tema dalam kelompok pembelajaran, menjadikan tema ini memiliki faktor yang terbanyak. Contoh dari faktor dalam tema pembelajaran adalah adanya sistem manajemen pengetahuan, adanya pelatihan pendukung, dan tata kelola strategi belajar. Peneliti memilih frasa pengalaman dalam *blended learning* untuk mewakili tema ini. Frasa ini digunakan karena *blended learning* mencakup isu-isu pembelajaran klasikal maupun non-klasikal dan pengalaman dalam melaksanakannya dapat memudahkan penyelesaian masalah lain dalam sub-tema.

Tema prestasi diwakili oleh frasa penyemangat institusional, merujuk pada hal-hal yang dibanggakan institusi, sehingga menimbulkan kepercayaan diri dan kebanggaan yang berfungsi sebagai penyemangat. Terdapat tujuh faktor dalam kelompok ini, termasuk diantaranya adalah menjadi *CorpU* pertama di pemerintahan di Indonesia, menjadi pemicu unit untuk meningkatkan pengembangan SDM di sektor publik, dan berdampak positif pada kinerja individual.

Tema dukungan mengandung 20 sub-tema yang mencerminkan faktor-faktor dukungan dari suatu sumber terhadap penyelenggaraan *CorpU*. Contoh dari faktor dukungan adalah dukungan manajemen puncak, fasilitas dan infrastruktur memadai, dan dukungan dari unit lain. Menurut peneliti, dukungan manajemen puncak atau para pimpinan merupakan faktor kunci dalam tema ini karena memudahkan dukungan dari aspek-aspek lain seperti fasilitas, infrastruktur, dan unit kerja lainnya.

Hal yang sama dilakukan pada faktor penghambat. Semua faktor penghambat yang diidentifikasi oleh penelitian terdahulu, dikelompokkan ke dalam lima tema besar. Peneliti kemudian menentukan frasa apa yang paling mewakili setiap tema. Frasa ini dapat berasal dari salah satu faktor penghambat atau dibuat sendiri untuk menggambarkan keseluruhan permasalahan atau inti dari permasalahan yang muncul.

Hasil dari analisis tematis menghasilkan lima tema yaitu koordinasi, manajemen, pembelajaran, keraguan, dan tanggungjawab. Tema hambatan dalam bentuk koordinasi terkait dengan empat sub-tema yaitu masalah integrasi, belum adanya sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi dengan sistem manajemen belajar, masalah sinergi, dan kurangnya tindakan dari unit lain. Faktor-faktor ini dapat diwakili oleh lemahnya jaringan dan kemitraan. Hal ini paling mewakili karena jaringan dan kemitraan dengan sistem atau unit lain, dapat memungkinkan terjadinya sinergi dan integrasi.

Tema kedua adalah tema manajemen. Tema ini mengandung 30 sub-tema, termasuk di dalamnya infrastruktur TIK yang belum siap, perlu mengembangkan dan menerapkan modernisasi teknologi *e-learning*, serta kapasitas dan kapabilitas. Manajemen pengetahuan menjadi faktor yang paling mewakili, mengingat sub tema secara umum menyorot pada kurangnya kemampuan dalam mengelola pengetahuan.

Tema pembelajaran memiliki delapan sub-tema, tiga diantaranya adalah kurangnya inovasi dalam proses pembelajaran, lembaga pelatihan yang andal masih berupa harapan, dan kompetensi SDM masih belum tercapai. Hal-hal ini merupakan isu yang berkaitan dengan inovasi, khususnya dalam aspek pembelajaran. Atas alasan ini, kurangnya inovasi menjadi faktor inti dalam tema pembelajaran.

Tema keraguan mengandung 11 faktor penghambat. Contoh faktor penghambat yang tergolong keraguan adalah pengaruh nyata belum ada, penyelenggaraan *e-learning* belum berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, dan manajemen internal yang kurang meyakinkan. Ketakutan akan perubahan, merupakan konsep yang paling mencerminkan kelompok faktor ini karena berbagai masalah dalam tema keraguan muncul dalam konteks institusi dan menciptakan keengganan untuk bertransformasi menjadi *CorpU*.

Tema tanggungjawab mengandung 13 faktor. Faktor yang terkait dengan tanggungjawab, misalnya komitmen pemimpin, peran pemimpin yang kurang memberikan *reward* pembelajaran, dan sosialisasi program tidak mencukupi. Tidak jelasnya tanggungjawab administratif, menjadi akar masalah dalam tema ini karena tanggungjawab administratif adalah tanggungjawab dasar yang menjadi landasan bagi tanggungjawab yang bersifat lebih tinggi seperti komitmen, pemberian *reward*, dan pelaksanaan sosialisasi.

Berdasarkan analisis di atas, lima faktor pendorong terpenting dari temuan penelitian terdahulu adalah (a) ketersediaan SDM; (b) tolokukur; (c) pengalaman dalam *blended learning*; (d) penyemangat institusional; dan (e) dukungan manajemen puncak. Sementara itu, lima faktor penghambat terpenting adalah (a) lemahnya jaringan dan kemitraan; (b) lemahnya manajemen pengetahuan; (c) kurangnya inovasi; (d) ketakutan akan perubahan; dan (e) ketidakjelasan tanggungjawab administratif.

4.3. Faktor Pendorong Pengembangan Implementasi *CorpU*

4.3.1. Ketersediaan SDM

Berbagai penelitian yang ditinjau menyepakati bahwa tidak ada permasalahan dalam kualitas maupun ketercukupan SDM untuk kebutuhan implementasi *CorpU* (Barus, 2021; Firdaus, 2017; Wahyudi, 2021b). Lembaga-lembaga pemerintah telah memiliki SDM dari berbagai latar belakang keilmuan yang datang dari pengalaman kerja, maupun dari pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti selama bertahun-tahun.

Ketersediaan SDM adalah hal yang penting, dan menjadi semakin penting pada konteks kontemporer. Sunarya (2018) melaporkan bahwa keterbatasan SDM dapat menghambat lembaga-lembaga pemerintah dalam menuangkan gagasan-gagasan inovatif dan kreatif menjadi sistematis dan teliti. Adanya SDM yang mencukupi untuk menyelenggarakan *CorpU*, dapat memberikan jaminan bahwa permasalahan-permasalahan yang akan dihadapi dalam penyelenggaraan *CorpU* dapat diatasi melalui cara-cara inovatif dan kreatif.

4.3.2. *Benchmark* (Tolok Ukur)

Hanya satu laporan yang mengidentifikasi adanya efek imitasi dalam penyelenggaraan *CorpU* di Indonesia (Pandin, 2021). Pandin (2021) sebenarnya mengidentifikasi kecenderungan ini sebagai sesuatu yang negatif karena menyatakan, bahwa sejauh ini lembaga memandang *CorpU* hanya untuk peningkatan status (*branding*) mereka. Meski demikian, peneliti melihatnya sebagai sebuah petunjuk atas adanya tolokukur yang bersifat netral dan berpotensi sangat positif, jika lembaga yang menjadi contoh, memang benar-benar sukses dalam menyelenggarakan *CorpU*.

Adanya kecenderungan *CorpU* di Indonesia, sudah cukup lama diidentifikasi pada swasta dan badan usaha milik negara (Ayuningtias *et. al.*, 2016; Febriansyah *et al.*, 2020). Di tataran global, *CorpU* menjadi tren sekitar era 2000-an (Dealtry, 2000). Dalam kalangan ilmiah, tren meneliti *CorpU* telah dimulai tahun 1987 dan mencapai puncaknya pada tahun 2015 (Singh *et. al.*, 2020). Pada masa ini, sejumlah model telah dikembangkan, namun masih terbatas pada lembaga-lembaga swasta (Ilyas, 2017). Intinya adalah, bahwa memang sudah tiba masanya untuk *CorpU* menjadi norma bagi pengembangan SDM di lembaga-lembaga pemerintahan. Hal ini memberikan dorongan yang kuat bagi lembaga-lembaga yang belum menerapkan *CorpU* untuk mulai menjajaki peluang ini.

4.3.3. Pengalaman dalam *Blended Learning*

Agak ironis memang, untuk menyatakan bahwa pandemi Covid-19 telah menyediakan lahan subur bagi lembaga pemerintahan untuk bereksperimen pada *e-learning* dan *blended learning*. Pembatasan sosial berskala besar mengakibatkan sebagian interaksi pembelajaran didorong untuk berlangsung secara daring. *Blended learning* memadukan keunggulan dari pembelajaran klasikal dengan pembelajaran berbasis teknologi informasi, termasuk pembelajaran jarak jauh, sehingga dapat saling menutupi kekurangan dengan kelebihan masing-masing (Singh *et. al.*, 2020). Beberapa penelitian telah mengidentifikasi bahwa pengalaman dalam pembelajaran *e-learning* dan *blended learning* merupakan modal yang besar dalam menyelenggarakan *CorpU* bagi lembaga-lembaga diklat yang selama ini bertopang pada pembelajaran klasikal (Lukito & Haryono, 2020; Wahyudi, 2021a; Widyastika, 2020).

4.3.4. Penyemangat Institusional

Dalam penelitian ini, konsep penyemangat institusional merujuk pada timbulnya semangat baru pada lembaga diklat untuk berubah karena wacana *CorpU*. Selama ini, lembaga diklat dihadapkan pada tantangan dan kritik mengenai bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas tinggi dengan segala keterbatasan yang mereka miliki. Dengan adanya *CorpU*, hambatan-hambatan ini diangkat dan lembaga induk secara garis besar menyadari bahwa masalahnya bukan ada pada SDM ASN yang mengelola pusdiklat tersebut, tetapi pada desain institusional mereka. Para pegawai di lembaga ini akan segera mendapatkan pasokan anggaran yang mencukupi dan sejak lama telah mereka impikan, maupun mendapatkan kebebasan yang lebih luas dalam keikutsertaan untuk melakukan redesain lembaga diklat, agar menjadi lebih besar dan lebih komprehensif. Hal ini seolah mengangkat beban dan tuntutan mental yang selama ini menekan mereka. Walaupun ada keraguan mengenai kesiapan mereka dalam menyelenggarakan *CorpU* (Dally *et. al.*, 2020), berbagai aspek telah ditakar dan siap untuk diperbaiki seiring berjalannya waktu (Fuadi, 2020; Mukhlisin & Budi, 2017).

4.3.5. Dukungan Manajemen Puncak

Sebagai sebuah program yang tertanam dalam desain besar reformasi birokrasi pemerintah, dukungan manajemen puncak menjadi sangat besar artinya bagi lembaga pemerintah untuk menjadi *CorpU* (Guntur, 2018; Rachman, 2019). Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Pasal 203 ayat (4a) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi “dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*)” (PP No. 17, 2020).

Dukungan manajemen puncak bersifat vital untuk pengembangan *CorpU*. Secara umum, dukungan ini umumnya diberikan karena *CorpU* dipandang sebagai aspek yang berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan pada strategi korporat dan mendukung pengembangan strategi (Singh *et. al.*, 2020). Dalam konteks lembaga publik, aspek yang paling utama mendasari alasan dukungan bagi *CorpU* adalah aspek kedua, yaitu dukungan dalam pengembangan strategi, dalam hal ini, strategi manajemen ASN. Aspek pengembangan kepemimpinan masih perlu dipertanyakan karena kuatnya aspek politik pada konteks pejabat puncak di lembaga publik. Meskipun demikian, dukungan dengan alasan pengembangan strategi saja, sudah cukup untuk mendorong terwujudnya *CorpU* pada lembaga publik.

4.4. Faktor Penghambat Pengembangan Implementasi *CorpU*

4.4.1. Lemahnya Jaringan dan Kemitraan

Hal yang menarik, hampir tidak ada penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa aspek jaringan dan kemitraan sebagai permasalahan. Padahal, penelitian di Eropa dan Rusia telah menunjukkan bahwa hal ini vital bagi implementasi *CorpU* (Freire et al., 2017; Parshakov & Shakina, 2018).

Di Indonesia, aspek ini disadari penting oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (Rachman & Hidayati, 2020). Walau begitu, hal ini terimplikasi pada konteks lain seperti dalam kebutuhan untuk penyediaan tenaga ahli guna mengelola *coaching* pembelajaran (Marpaung, 2020) maupun kerjasama dengan lembaga kedinasan yang menjadi mahasiswa bagi *CorpU* di daerah (Nurhikmah, 2020). Tidak disebutkan adanya jaringan antara *CorpU* di satu kementerian dengan *CorpU* di Kementerian lainnya, walaupun hal ini vital bagi efisiensi yang diharapkan dari penyelenggaraan *CorpU* bagi ASN. Hal ini adalah sebuah masalah karena sudah sejak lama, kementerian di Indonesia ada dalam situasi ego sektoral (*silo thinking*) yang menjadikan setiap pemerintah daerah maupun kementerian semacam sulit untuk bekerjasama dan cenderung banyak bersaing (Bretz, 2017).

Dalam studi terhadap sebuah universitas yang diklaim sebagai *CorpU* terbaik di Indonesia, tema kemitraan dipandang sebagai salah satu faktor sukses dari penyelenggaraan program pelatihan, dengan menyediakan bantuan dalam merancang maupun melaksanakan pelatihan (Lantu et. al., 2020). Atas alasan ini, lembaga tersebut membangun dan menjaga relasi dengan pakar dan informan eksternal, walaupun secara internal mereka telah memiliki pakar mereka sendiri. Jaringan ini juga dijaga dengan baik pada *CorpU* di Tiongkok yang memandang bahwa jaringan berfungsi mendorong interaksi antar aktivitas-aktivitas pengetahuan seperti akuisisi pengetahuan, transfer dan inovasi, maupun transmisi pengetahuan (Chen et. al., 2019).

4.4.2. Lemahnya Manajemen Pengetahuan

Hal ini mencuat sebagai permasalahan integrasi antara sistem manajemen pengetahuan dan sistem manajemen belajar (Dally et. al., 2020; Fuadi, 2020; Rachman, 2019). Sistem manajemen pengetahuan yang baik, perlu mencakup basis pengetahuan publik, basis pengetahuan profesional, pakar pengetahuan, pertanyaan dan jawaban pengetahuan, mesin pengetahuan, klasifikasi pengetahuan, dan peta pengetahuan (Liu et. al., 2017). Sementara itu, sistem manajemen belajar mencakup fungsi belajar inti (manajemen persyaratan, manajemen aktivitas, manajemen strategi, dan manajemen konten, termasuk materi kursus pelatihan seperti pelatihan staf baru, pelatihan lanjut, pelatihan manajemen, pelatihan alat, dan pelatihan umum lainnya), fungsi belajar lanjut (manajemen objektif, manajemen organisasi, dan manajemen kinerja yang terlibat dalam pembelajaran dan rencana karier kerja pegawai), serta fungsi pelaporan (Liu et. al., 2017).

Kedua sistem kemudian diintegrasikan untuk menciptakan infrastruktur *CorpU* yang mencukupi. Agar kuat, sistem gabungan ini kemudian harus diintegrasikan lebih lanjut dengan sistem ujian, sistem administrasi pendidikan, sistem perpustakaan, sistem kartu cerdas kampus, sistem produksi terencana, sistem video jarak jauh, sistem pembelajaran bergerak, sistem keuangan, sistem personil, sistem kotak surat, dan sistem aset (Liu et. al., 2017). Sepanjang proses dan setelah sistem terintegrasi sepenuhnya, sistem perlu optimalisasi dengan mengarah pada upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelatihan serta pembelajaran, merealisasikan aktivitas pelatihan dan pembelajaran dalam satu kesatuan, dan memberikan landasan bagi pembentukan ekologi belajar kelompok, termasuk pula merealisasikan pendidikan jarak jauh dan pembelajaran bergerak serta memungkinkan *blended learning* (Liu et. al., 2017). *CorpU* yang telah dewasa memiliki sistem manajemen

pengetahuan-pembelajaran yang sempurna, sistem kurikulum yang unik, dan memiliki karakteristik khas tersendiri (Liu *et. al.*, 2017).

4.4.3. Kurangnya Inovasi

Salah satu manfaat penting dari *CorpU* adalah mendorong inovasi kerja sehingga proses kerja di organisasi menjadi lebih efisien dan efektif (Patrucco *et. al.*, 2017). Idealnya, *CorpU* menciptakan lingkungan luar biasa bagi inovasi guna mendukung pencapaian strategi organisasi (Choi & Markham, 2019). Hal ini penting bagi konteks pendidikan karena inovasi di bidang pendidikan tergolong lemah dan terjebak dalam kurangnya proses interaktif antara pengajar dan peserta didik (Liu *et. al.*, 2017).

Bagi pemerintah Indonesia, tujuan utama *CorpU* adalah menciptakan *Smart ASN* yang salah satu ciri khasnya adalah berinovasi. *CorpU* itu sendiri sudah menjadi sebuah inovasi yang memerlukan banyak pengembangan dan pemikiran sesuai dengan konteks lembaga penyelenggaranya. Faedlulloh *et. al.* (2020) menyadari bahwa inovasi belum menjadi budaya dalam birokrasi Indonesia dan hal ini menjadi penghambat penting bagi implementasi *CorpU* yang efektif. Sejak tahun 2014, inovasi sektor publik baru mengalami kemajuan besar, terutama karena dorongan dari transformasi sistem pelatihan ASN dan laboratorium inovasi yang keduanya berkontribusi oleh LAN.

4.4.4. Ketakutan akan Perubahan

Masih terkait dengan inovasi, birokrasi di Indonesia terkenal dengan kecenderungan yang bersifat anti terhadap perubahan. Atas desakan reformasi birokrasi, pemerintah telah berupaya besar untuk mendorong hilangnya status quo dan perubahan menjadi semacam identitas baru bagi ASN. Meskipun telah ada bukti yang cukup tentang efektivitas *CorpU* dalam menunjang kualitas ASN (Bakroh & Kusmono, 2019; Yuniarto *et. al.*, 2019), beberapa lembaga masih terkesan ragu dan perkembangan tampak berjalan lambat (Barus, 2021; Dally *et. al.*, 2020). Hambatan ini memang tampak seimbang dengan adanya dorongan penyemangat institusional, tetapi masih belum cukup dalam mencegah hilangnya keengganan untuk berubah.

Adanya hambatan dalam literatur di atas terkesan muncul dari kompetensi SDM, teknologi informasi, dan ketersediaan anggaran (Dally *et. al.*, 2020). Walau begitu, jika ditarik kembali ke akarnya, hal ini bersumber dari keyakinan bahwa “Jika tidak rusak, jangan dibetulkan,” (Etzkowitz *et al.*, 2020). Mungkin sebagian tokoh penting dalam lembaga diklat berpikir bahwa situasi ASN saat ini sebenarnya baik-baik saja. Mereka terus mendapatkan gaji, mengikuti pelatihan dan menerapkannya di tempat kerja, serta melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan baik. Walau begitu, secara makro dunia selalu berubah dan tanpa keinginan untuk turut berubah seiring perubahan global, akan membawa lembaga semakin tertinggal dan akhirnya tereliminasi oleh masyarakat.

4.4.5. Ketidakjelasan Tanggung Jawab Administratif

Wahyudi (2021b) dalam studi pada 40 lembaga diklat pemerintah di tingkat nasional dan daerah, menemukan bahwa aspek tanggung jawab administratif adalah salah satu aspek yang masih belum siap, dan tampak pada lima dari 30 lembaga. Anggota lembaga belum siap untuk mengambil tanggung jawab baru untuk mengelola pelatihan jarak jauh di era adaptasi kebiasaan baru. Seperti telah dijelaskan, kemampuan dalam pembelajaran jarak jauh dan *blended learning* merupakan komponen penting untuk menopang *CorpU*.

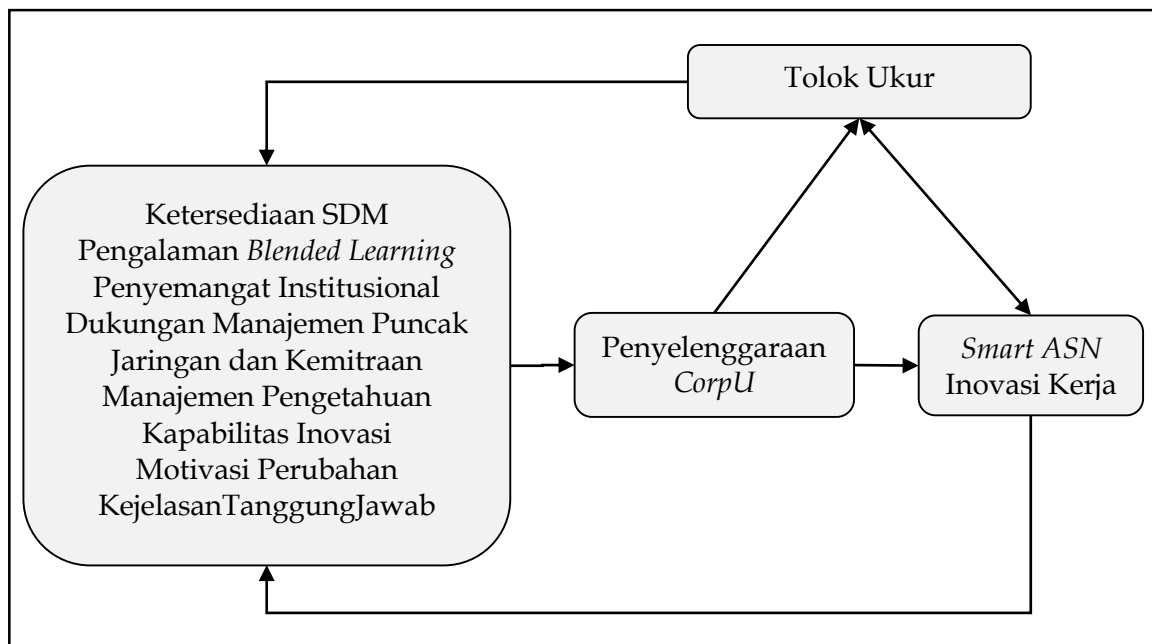
Tanggung jawab administratif *CorpU* terletak pada posisi sekretaris *CorpU* dan dekan-dekan eksekutif fakultas (Christopher, 2012). Muncul banyak pertanyaan seperti, “Siapa yang kelak menduduki jabatan ini?” karena jabatan-jabatan ini tidak ada sebelumnya dalam

Pusdiklat. Ada kecemasan akan adanya restrukturisasi dan perubahan jabatan beserta dengan perubahan tanggungjawab. Walau demikian, Wahyudi (2021a) menepis kecemasan ini dengan menegaskan bahwa: "Penerapan model tata kelola *CorpU* tidak akan mengubah atau menambah ukuran struktur organisasi, namun fungsi-fungsi dilekatkan pada struktur yang sudah ada/*existing*." Hal ini penting karena jika tidak, ada risiko penurunan drastis pada jumlah pelatihan. Sebagai contoh, *Corporate University* yang dikembangkan oleh perusahaan Astra, justru menurunkan jumlah pelatihan karena struktur organisasi diubah, sehingga pelatihan hanya dilakukan di pusat. Sementara itu, pusat-pusat pelatihan di daerah tidak lagi menyelenggarakan pelatihan karena tidak menjadi bagian dari *CorpU* (Firdaus, 2017). Pemerintah tentu tidak ingin pusdiklat di daerah yang sebelumnya aktif menjalankan pelatihan, menjadi tidak berfungsi.

4.5. Model Pengembangan Implementasi *CorpU* di lembaga Pemerintah

Dari kesepuluh faktor di atas, faktor tolokukur adalah faktor yang bersifat imbal balik dalam arti, hadir setelah adanya *CorpU*. Dalam hal ini, *CorpU* Kementerian Keuangan adalah *CorpU* yang memicu terjadinya efek imitasi karena merupakan *CorpU* pertama di sektor publik Indonesia.

Tolok ukur ini mendorong upaya adopsi oleh lembaga-lembaga lainnya, termasuk dalam upaya mengadopsi faktor-faktor suksesnya seperti SDM, pengalaman, penyemangat, dan sebagainya. Kesembilan faktor lain ada sebelum *CorpU* hadir dan menjadi faktor pendorong. Faktor penghambat tentunya dapat diubah menjadi faktor pendorong dengan mempositifkan faktor penghambat tersebut (misal, kurangnya jaringan dan kemitraan, menjadi tersedianya jaringan dan kemitraan yang mencukupi). Berdasarkan faktor-faktor ini, maka dapat dibuat sebuah model pengembangan implementasi *CorpU* di Indonesia, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah.



Gambar 3. Model Pengembangan *CorpU* Pemerintah Indonesia

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Model di atas terdiri dari empat komponen yaitu faktor-faktor sukses (mulai dari ketersediaan SDM hingga kejelasan tanggungjawab), penyelenggaraan *CorpU*, tolok ukur, dan komponen luaran. Model ini bersifat siklus dalam arti, luaran dari proses akan menjadi masukan untuk proses selanjutnya.

Faktor-faktor sukses dan tolok ukur dapat dianggap sebagai komponen masukan bagi proses penyelenggaraan *CorpU*, yang pada gilirannya membawa pada luaran berupa *Smart ASN* dan inovasi kerja. Faktor-faktor sukses sendiri mendapatkan masukan dari luaran proses sebelumnya (*Smart ASN* dan inovasi kerja) serta dari tolok ukur. Tolok ukur adalah luaran dari penyelenggaraan *CorpU* karena mencerminkan bagaimana *CorpU* diselenggarakan di lembaga lain atau berdasarkan suatu standar yang dibangun dari penyelenggaraan yang telah berhasil di lembaga lain. Di sisi lain, tolok ukur juga dapat digunakan untuk memberikan contoh atau standar dalam menyusun faktor-faktor pendukung, sekaligus memberikan dukungan bagi pencapaian *Smart ASN* dan inovasi kerja, bagi penyelenggaraan *CorpU* yang masih belum sempurna.

Model di atas memiliki bentuk yang berdasarkan peran penting dari *CorpU* yang sukses dalam meningkatkan akselerasi pengembangan *CorpU* di lembaga-lembaga lain. Penyelenggaraan *CorpU* berdampak pada penciptaan *Smart ASN* maupun inovasi kerja yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga yang menjadi induk dari *CorpU*. Tolok ukur mendorong terciptanya *Smart ASN* dan inovasi kerja di lembaga lain yang menyelenggarakan *CorpU* melalui berbagai *best practice* yang dibagikan antar-*CorpU* dan terintegrasi dalam jaringan pengetahuan.

5. PENUTUP

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran baru mengenai praktik *CorpU* dalam lembaga pemerintahan di Indonesia. Penelitian ini memberikan tiga kontribusi. *Pertama*, penelitian ini menggunakan data dari penelitian-penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan *CorpU* pemerintah di Indonesia. Walaupun literatur penelitian *CorpU* di tingkat lembaga pemerintah telah diteliti sebelumnya (Bruny, 2007; Firdaus, 2017; Prochniewski, 2014), akan tetapi masih sedikit penelitian yang secara eksplisit mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong dan menghambat kesuksesan implementasi *CorpU* di lingkup pemerintahan di negara berkembang seperti Indonesia. Sementara itu, dalam lingkungan yang berusaha menyelenggarakan reformasi birokrasi seperti di Indonesia, budaya birokrasi masih sangat membekas dan dapat menghambat berbagai upaya reformasi, termasuk penyelenggaraan *CorpU*. Dilihat dari penelitian ini yang menggunakan contoh Indonesia sebagai latar belakang, ada gambaran baru mengenai implementasi *CorpU* dari perspektif pemerintah, dalam konteks non-barat dan karenanya memperkaya pengetahuan teoretis dalam domain pendidikan maupun administrasi publik. *Kedua*, penelitian ini berkontribusi pada literatur pengembangan sumberdaya manusia dengan mengidentifikasi faktor-faktor penghambat maupun pendorong implementasi *CorpU* dalam menciptakan *Smart ASN* dan inovasi kerja ASN. Penelitian yang mengarah pada implementasi *CorpU* biasanya bersifat studi kasus dengan fokus pada satu lembaga yang menyelenggarakan *CorpU* (Barus, 2021; Bruny, 2007; King-White & Beissel, 2018; Razanaufal & Lantu, 2019; Widyastika, 2020). Dalam hal ini, penelitian ini memberikan kontribusi *ketiga*, yaitu memperluas cakrawala penelitian dengan menggunakan metode tinjauan literatur untuk menghubungkan berbagai studi kasus tersebut ke dalam sebuah gambaran yang lebih komprehensif.

Sebagai implikasi praktis, penulis menyorot pada peran penting penelitian ini dalam memberikan pemahaman dan rumusan agar lembaga Diklat untuk menjadi *Corporate University*. Hal penting yang harus diperhatikan, bahwa hambatan untuk berubah di internal

organisasi, sebaiknya dibenahi sebelum mengimplementasikan CorpU (Barus, 2021; Dally *et al.*, 2020; Etzkowitz *et al.*, 2020; Williams, 2019). Penelitian ini juga memberi petunjuk mengenai pentingnya pengalaman menyelenggarakan *e-learning* dan *blended learning*, dan bagaimana dukungan manajemen puncak dapat mendorong implementasi *Corporate University* yang efektif dan efisien. Juga penting untuk dicatat, bagaimana penelitian ini menemukan bahwa kapabilitas inovasi itu penting untuk mendorong penyelenggaraan CorpU (Choi & Markham, 2019; Faedlulloh *et al.*, 2020). Penelitian yang berfokus pada implementasi CorpU di Indonesia ini, dapat mendorong peningkatan pengetahuan pada interaksi antara kejelasan tanggungjawab dan penyelenggaraan CorpU. Selain itu, karena Indonesia merupakan negara dengan dividen demografi yang optimal (Guilmoto & Jones, 2016), upaya untuk mendorong efektivitas dan efisiensi pemerintahan dalam membantu penyelenggaraan kehidupan sosio-ekonomi, menjadi sangat penting. Dari sudut pandang tersebut, penelitian ini juga memberi makna yang mendalam bagi pemerintah pusat dan daerah di Indonesia, untuk mengembangkan *Corporate University* yang mampu memaksimalkan potensi mereka dan mendorong pelayanan prima kepada masyarakat.

Ada beberapa keterbatasan yang harus dicatat dari penelitian ini. Salah satunya adalah bahwa kasus penelitian diambil dari lembaga yang telah diteliti sebelumnya. Penelitian ini juga hanya memeriksa faktor pendorong dan penghambat implementasi CorpU di Indonesia. Penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memeriksa secara kuantitatif, pengaruh dari faktor-faktor tersebut, terhadap efektivitas dan efisiensi CorpU di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Kriseka Putri, M. (2016). The Corporate University Landscape in Indonesia. *Proceedings of The 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (Iscllo-15)*. 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization, Yoyakarta, Indonesia.
- Bakroh, D., & Kusmono. (2019). Learning Impact Measurement by Linking Competency Gap to Performance in The Public Sector (Case Study: MoF, Indonesia). *Proceedings of the 1st International Conference on Public Sector Accounting (ICOPSA 2019)*, 26–29.
- Barrow, C. W. (2018). *The Entrepreneurial Intellectual in The Corporate University*. Springer International Publishing.
- Barus, N. (2021). Transformasi PPSDM Aparatur Perhubungan Menuju Corporate University. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 5(1), 80–95.
- Bates, A., & Godoń, R. (2017). Tackling Knowledge ‘Like a Business’? Rethinking The Modernisation of Higher Education in Poland. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 47(4), 454–467.
- Bretz, K. J. (2017). *Indonesia’s One Map Policy: A Critical Look at The Social Implications of A “Mess.”* South Carolina Honors College.
- Bruny, K. (2007). Corporate Universities in Government. In M. Allen (Ed.), *The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities* (pp. 235–262). John Wiley & Sons, Ltd.
- Cappiello, G., & Pedrini, G. (2017). The Performance Evaluation of Corporate Universities. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 304–317.
- Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. (2019). The Knowledge Management Functions of Corporate University and Their Evolution: Case Studies of Two Chinese Corporate Universities. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 2086–2112.
- Chin, T., Yang, Y., Zhang, hal., Yu, X., & Cao, L. (2019). Co-Creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*, 11(5), 1438.

- Choi, J., & Markham, S. (2019). Creating a Corporate Entrepreneurial Ecosystem: The Case of Entrepreneurship Education in the RTP, USA. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 62.
- Christopher, J. (2012). Tension between The Corporate and Collegial Cultures of Australian Public Universities: The Current Status. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(7-8), 556-571.
- Cotten, hal., & Wyatt-Nichol, H. (2009). *Best Practices in Corporate Universities*. Maryland State Highway Administration.
- Dally, D., Rohayati, Y., & Sinaga, O. (2020). Transformation of Training Institutions Towards Corporate Universities in Indonesia. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(2), 1-13.
- Dealtry, R. (2000). Establishing A Methodology for Appraising The Strategic Potential of The Corporate University. *Journal of Workplace Learning*, 12(5), 217-224.
- Etzkowitz, H., Mack, A., Schaffer, T., Scopa, J., Guo, L., & Pospelova, T. (2020). Innovation by Design: SPARK and The Overcoming of Stanford University's Translational "Valley of Death" in Bio-Medicine. *Managerial and Decision Economics*, 41(6), 1113-1125.
- Ewer, G., & Russ-Eft, D. (2017). Corporate University Theory and Practice: The Case of Platt University, USA. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*, 2(1), 35-49.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313-336.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan pada Era Disruptif. *Civil Service*, 13(2), 51-62.
- Febriansyah, H., Welly, I. J., Novani, S., & Labdhagati, H. (2020). The Evolution of Corporate University: Trends and Challenges towards a Super-Smart Society in an Emerging Country. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 1559-1573.
- Fink, A (2014). *Conducting Research Literature Reviews: From The Internet to Paper*. Sage Publications.
- Firdaus, A. (2017). *The Implementation of Corporate University in Public Sector: Case Study Ministry of Finance of Indonesia*. Institute of Social Studies.
- Freire, P.S., Dandolini, G., Souza, J., & Silva, S. (2017). Corporative University in Network: Initial Considerations towards A New Model of Corporate Education. *International Journal of Development Research*, 07, 17207-17216.
- Fuadi, A. (2020). Analisis Strategi SOAR Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan Menuju Corporate University. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 7(1), 35-46.
- Ghomi, H., & Barzinpour, F. (2018). Identifying The Success Factors of Knowledge Management Tools in Research Projects (Case Study: A Corporate University). *Management Science Letters*, 805-818.
- Guilmoto, C. Z., & Jones, G. W. (Eds.). (2016). *Contemporary Demographic Transformations in China, India, and Indonesia*. Springer International Publishing.
- Guntur, M. (2018). *Analisis Faktor Kunci Kesuksesan Proyek Pengembangan Sistem Informasi Pengadministrasian dan Angka Kredit Widyaiswara: Studi Kasus Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan*. Universitas Indonesia.
- Ilyas, M. (2017). Making of A Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System. *Journal of Education and Practice*, 8(15), 85-90.
- Kelly, C. M. (2020). A Crisis of Mistaken Identity: The Ethical Insufficiency of The Corporate University Model. *Journal of Moral Theology*, 9(2), 23-48.

- King-White, R., & Beissel, A. (2018). Sport in The Aspirational Corporate University: A Genealogy of Athletic Programming Development at Towson University. *Sociology of Sport Journal*, 35(4), 334–346.
- Lantu, D. C., Labdhagati, H., Razanaufal, M. W., & Sumarli, F. D. (2020). Was The Training Effective? Evaluation of Managers' Behavior after A Leader Development Program in Indonesia's Best Corporate University. *International Journal of Training Research*, 1–16.
- Liu, D., Huang, R., & Wosinski, M. (2017). *Smart Learning in Smart Cities*. Springer Singapore.
- Lukito, I., & Haryono, H. (2020). Optimalisasi Pendidikan dan Pelatihan Metode E-learning di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 14(2), 339–360.
- Marpaung, M. (2020). Manajemen Organisasi Pembelajar di Institusi Publik. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 1(2), 100–107.
- Mukhlisin, H., & Budi, I. (2017). Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan Penerapan Manajemen Pengetahuan: Studi Kasus Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan. *Jurnal Sistem Informasi*, 13(1), 11–20.
- Nurhikmah, N. (2020). Peran Widyaiswara dalam Strategi Pengembangan ASN "Corporate University." *JSEH (Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora)*, 6(2), 122–128.
- Pandin, M. (2021). *Pembelajaran Investasi CorpU*. Lembaga Administrasi Negara.
- Parshakov, H., & Shakina, E. A. (2018). With or without CU: A Comparative Study of Efficiency of European and Russian Corporate Universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 96–111.
- Paton, R. (Ed.). (2005). *Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains* (1st ed). Ashgate Pub.
- Patrucco, A. S., Pellizzoni, E., & Baganza, T. (2017). The Design Process of Corporate Universities: A Stakeholder Approach. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 304–318.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (2020).
- Pinto Brito, L. M., & Cartaxo de Castro, A. B. (2019). Universidades Corporativas – Quando o Saber Construído Pela Humanidade é Substituído Pelo Conhecimento Empresarial. *Innovar*, 29(72), 147–162.
- Prochniewski, K. (2014). *Filling A Need: Strategic Training for Frontline Clerk's Office Staff*. National Center for State Courts.
- Rachman, N. M. (2019). Analisis Strategi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Menuju Corporate University. *Jurnal Cendekia Niaga*, 3(2), 8–28.
- Rachman, N. M., & Hidayati, R. (2020). Mewujudkan SDM Unggul di Bidang Perdagangan melalui Corporate University. *Cendekia Niaga*, 4(1), 1–7.
- Razanaufal, M. W., & Lantu, D. C. (2019). Evaluation of Leadership Training Program Using Kirkpatrick Model Case Study in Telkom Corporate University. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(4), 119–131.
- Scarso, E. (2017). Corporate Universities as Knowledge Management Tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538–554.
- Schultz, D. (2019). Yogi Berra and The Art of Public Affairs Teaching. *Journal of Public Affairs Education*, 25(1), 18–22.
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping The Themes and Intellectual Structure of Corporate University: Co-Citation and Cluster Analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275–1302.
- Stevens, K. E. (2000). *Implementing Corporate Universities in The Public Sector: Evaluating Clark County's Supervisor's Organizational Skills Program* [University of Nevada].
- Sugiri, D., & Pratama, A. A. (2020). Aktivitas Pembentuk Biaya Layanan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) sebagai Dampak Pandemi Covid-19. *Jurnal Edumaspul*, 4(2), 19–24.

- Sunarya, A. (2018). Bureaucracy and Disruption Reform Policy. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 81(9), 37-51.
- Tabares, S. (2020). Insights from Corporate Social Innovation: A Research Agenda. *Social Enterprise Journal*, 16(3), 317-338.
- Tahir, B. (2021). Milestone Awal BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan Menuju *Corporate University*. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(2), 194-201.
- Wahyudi, H. (2021a). CorpU Instansional, Saat Ini, dan Akan Datang. BPSDM Jawa Timur.
- Wahyudi, H. (2021b). The New Direction of Competency Development Policy for The State Civil Apparatus during The New Normal Era in Indonesia. *Italienisch*, 11(1), 110-120.
- Widyastika, Y. (2020). Kesiapan lembaga Pelatihan Pemerintah Menjadi *Corporate University* (Studi Kasus di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Ketenagakerjaan). *Jurnal Bina Ketenagakerjaan*, 1(1), 65-83.
- Williams, K. (2019). *Exploring The Strategies Change Leaders Need to Overcome Change Resistance in Organizational Transformations*. Colorado Technical University.
- Yuniarto, A., Hubeis, A. V., & Sukmawati, A. (2019). Faktor-faktor Kunci Kesuksesan Implementasi *Corporate University* dalam Rangka Transformasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 5(3), 466-477.

