

## Fungsi-Fungsi yang Membentuk Framework dari *Corporate University*

### *The Functions that Form the Framework of the Corporate University*

Ade Priaman S. Munajat

Pusdiklat, BKPM, Jl. Jend. Gatot Subroto No. 44, Jakarta Selatan  
e-mail: ade.priaman@bkpm.go.id

#### ABSTRACT

*Implementation of a Corporate University in various organizations was truly able to realize organizational expectations in achieving organizational goals and objectives. Corporate University, which is part of an organizational learning process, is believed to assist organizations to move agile, be able to adapt, be responsive, and ready to face changes that continue to occur in times of uncertainty or known as VUCA. The functions chosen by an organization informing the Framework of the Corporate University can vary and change so that in the end a Framework from the Corporate University can be formed which is proven to have a positive impact in realizing the goals and objectives of the organization over a long period of time and requires considerable costs. For organizations that are just about to implement a Corporate University, it is crucial to be able to identify effective and efficient functions in the process of forming a Framework from a Corporate University that is suitable for their organization. This research was conducted using a qualitative descriptive research method approach to reveal the respective functions that make up the Corporate University framework to provide understanding and consideration for any organization that is new to implementing Corporate University. Sources of data in this study were obtained from the results of benchmarking with institutions or organizations that are considered established in the application of the Corporate University and literature studies from books, journals, and related laws and regulations.*

**Keywords:** *Function, Framework of the Corporate University, integrative learning.*

#### ABSTRAK

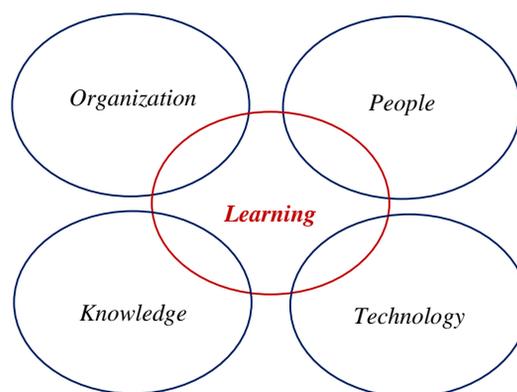
Penerapan *Corporate University* diberbagai organisasi diakui mampu memenuhi harapan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. *Corporate University* yang merupakan bagian dari salah satu wujud proses *learning organization*, diyakini dapat membantu organisasi untuk bergerak lincah (*agile*), mampu beradaptasi, responsif, dan siap menghadapi perubahan yang terus terjadi di masa yang penuh dengan ketidak pastian atau dikenal dengan istilah VUCA. Fungsi-fungsi yang dipilih oleh suatu organisasi dalam membentuk Framework dari *Corporate University*, bisa berbeda-beda dan berubah-ubah, hingga pada akhirnya dapat terbentuk Framework dari *Corporate University* yang terbukti mampu memberikan dampak yang positif dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi setelah melalui waktu yang tidak sebentar dan membutuhkan biaya yang cukup. Bagi organisasi yang baru akan menerapkan *Corporate University*, menjadi sangat krusial untuk dapat mengidentifikasi fungsi-fungsi yang efektif dan efisien dalam proses pembentukan Framework dari *Corporate University* yang sesuai bagi organisasinya. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk mengungkap masing fungsi-fungsi yang membentuk *framework Corporate University* untuk memberikan pemahaman dan pertimbangan bagi siapapun organisasi yang baru akan menerapkan *Corporate University*. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil *benchmarking* dengan institusi atau organisasi yang dianggap telah mapan dalam penerapan *Corporate University* dan study literatur dari buku, jurnal, serta peraturan perundang-undangan terkait.

**Kata Kunci:** *Fungsi, Framework dari Corporate University, pembelajaran terintegrasi*

## PENDAHULUAN

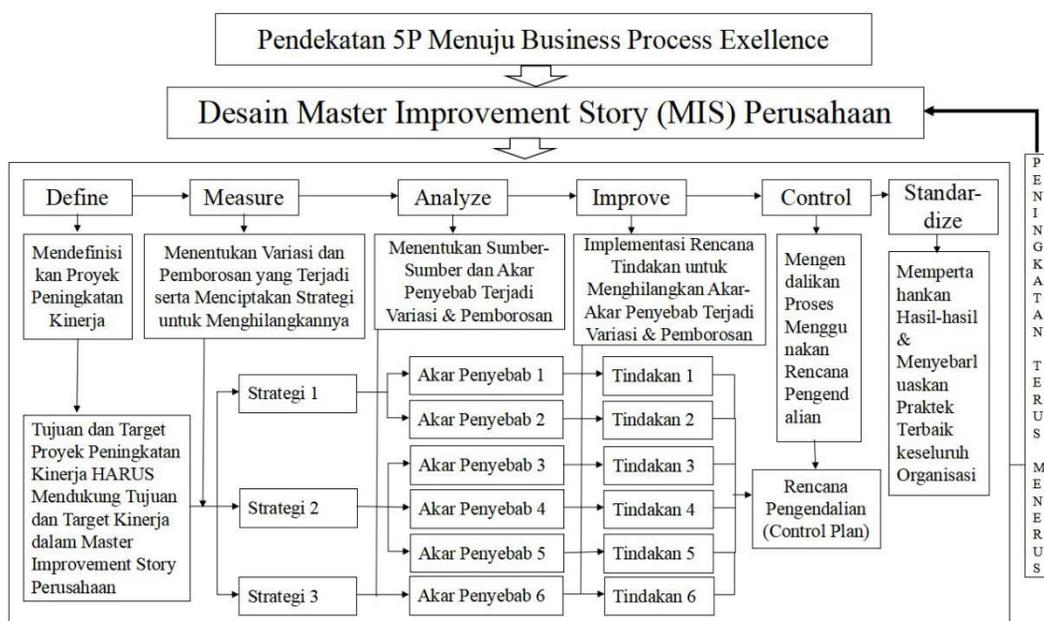
Untuk menghadapi tantangan abad ini yang amat dinamis, dimana situasi perekonomian dunia sulit diprediksi karena dampak resesi ekonomi, pandemi Covid-19, dan lainnya yang menyebabkan situasi yang penuh ketidakpastian, Indonesia dituntut untuk dapat cepat beradaptasi dengan keadaan. Keadaan ini mirip dengan istilah VUCA singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. Istilah VUCA ini pertama kali dikemukakan pada tahun 1987 oleh Warren Bennis dan Burt Nanus dalam Teori Kepemimpinan, serta digunakan oleh institusi pendidikan angkatan darat United States Army War College (USAWC) di tahun 2002 untuk menggambarkan dunia multilateral yang lebih tidak stabil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu yang kemudian ide-ide yang muncul dalam teori kepemimpinan strategis tersebut dikembangkan diberbagai organisasi (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*, 2020). Keadaan ini, menuntut organisasi untuk dapat bergerak dengan lincah (*agile*) untuk mampu beradaptasi, responsif, dan selalu mempersiapkan diri atas perubahan yang terus terjadi.

Holmqvist dan Pessi (dalam Vernanda, 2019) menjelaskan bahwa *Agile Governance* diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk merespon secara cepat perubahan yang tak terduga dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang semakin berubah. Untuk menghadapi tantangan di era yang sangat dinamis ini, pemerintah juga dituntut untuk dapat cepat beradaptasi dan melakukan perubahan yang signifikan untuk mewujudkan lingkungan birokrasi yang lincah (*Agile Governance*). Kita tidak dapat menutup mata bahwa setiap negara tidak berhenti melakukan peningkatan daya saing negaranya untuk dapat menghadapi tantangan global yang terus berubah. Semenjak tahun 2010 pemerintah telah melaksanakan kebijakan reformasi birokrasi untuk peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Dalam melaksanakan reformasi birokrasi pemerintah telah membuat grand design yang ditetapkan sebagai pedoman melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Sebagaimana penjelasan pada lampiran Peraturan tersebut, salah satu tujuan dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi adalah untuk mewujudkan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis. Reformasi Birokrasi ini, sejalan dengan proses *learning organization*. Watkins dan Marsick (dalam Junita & Hermansyur, 2014) mendefinisikan *learning organization* sebagai proses pembelajaran yang dilakukan organisasi secara berkelanjutan untuk melakukan perubahan. Menurut Marquardt (dalam Daryani & Ardabili, 2014) untuk membangun sebuah *learning organization*, terdapat lima subsistem dalam model *learning organization*, yaitu *learning, organization, people, knowledge*, dan *technology*, dimana masing-masing unsur satu sama lain berinteraksi secara berkelanjutan. Berdasarkan model sistem organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Marquardt tersebut proses *learning* ini menjadi penting dan menjadi pusat interaksi antar subsistem tersebut.



Gambar 1. *The system model of learning organization*  
(Sumber: Marquardt, 2002)

Dalam buku *What you should know about Corporate university*, Andi Ilham Said (2020) menyebutkan bahwa *learning organization* memiliki empat pilar yang harus dimiliki. Pertama adalah kepemimpinan (pemimpin yang memberikan inspirasi dan arah dalam *learning organization*). Kedua adalah pembelajaran yang terorganisir (pembelajaran harus diorganisir secara tepat). Ketiga adalah dukungan teknologi dan keempat adalah pembelajaran itu sendiri (aktivitas proses belajar). Vincent Gaspersz (2013) mengemukakan bahwa *Learning organization* mampu melahirkan peningkatan terus-menerus dengan berbagai pendekatan, adaptasi terhadap perubahan dan memimpin ke arah sasaran baru dan/atau pendekatan baru. Disamping itu, dalam mewujudkan peningkatan yang berkelanjutan bagi organisasi, Vincent Gaspersz juga mengemukakan model peningkatan terus-menerus bagi organisasi menuju perusahaan kelas dunia dengan pendekatan 5P (*Profitability, Product, Process, Program, dan People*). Pendekatan 5P merupakan pendekatan sebab akibat yang saling mendukung satu sama lain, dimana *people* dimaknai sebagai orang-orang yang kompeten atau unggul (*people excellence*). Dengan orang-orang yang unggul, maka organisasi mampu mewujudkan capaian program kerja yang maksimal (*Performance Excellence Program*). Dengan capaian program kerja yang maksimal maka, organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi yang unggul (*Process Excellence*). Selanjutnya dengan peningkatan atau perbaikan proses secara terus menerus maka, organisasi dapat melahirkan barang dan/atau jasa yang unggul (*Product Excellence*). Pada akhirnya *product* (barang dan/atau jasa) yang unggul mampu menghasilkan laba perusahaan (*Profitability*). Berdasarkan hal tersebut, maka pendekatan P5 ini menjelaskan bahwa peningkatan laba perusahaan (*Profitability*) mensyaratkan pentingnya memiliki pegawai yang unggul (*people excellence*).



Gambar 2. Model Peningkatan Terus-Menerus Menuju Perusahaan Kelas Dunia (Sumber: Gaspersz, 2013)

Pendekatan 5P (*Profitability, Product, Process, Program, dan People*), sebagaimana kemukakan oleh Vincent Gaspersz (2018) diwujudkan melalui *Desain Master Improvement Story (MIS)* yang dicanangkan dalam periode waktu lima tahunan sebagai suatu *Master Planning* dengan *Key Performance Indikator (KPI)* yang terukur dan selaras dengan sasaran dan tujuan organisasi. MIS ini berisi mengenai seluruh rencana program peningkatan kualitas dalam organisasi, termasuk di antaranya rencana penerapan program *corporate learning*. Program peningkatan kualitas yang telah dicanangkan dalam MIS ini dilaksanakan dengan pendekatan metode DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control, Standardize*) secara berkelanjutan untuk menghasilkan peningkatan kualitas program kerja secara terus-menerus.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka pelaksanaan kegiatan *corporate learning* merupakan aktivitas penting bagi organisasi dalam membangun *learning organization*. Dalam pelaksanaannya *corporate learning* di setiap organisasi berbeda-beda strateginya, ada yang membangun pusat pelatihan (*training center*) secara khusus dan ada yang dengan berkerjasama dengan lembaga pendidikan dan/atau pelatihan. Tentunya ketersediaan akan alokasi anggaran pengembangan kompetensi pegawai merupakan hal yang harus disiapkan secara efektif dan efisien bagi organisasi sebelumnya. Dalam pelaksanaan *corporate learning* terus berkembang dan dikaji secara berkelanjutan untuk memastikan apakah pelaksanaan *corporate learning* sudah tepat untuk mendukung capaian keberhasilan misi dan tujuan organisasi. Dengan berjalannya waktu *corporate learning* ini lah yang melatarbelakangi munculnya *corporate university*. Sebagaimana dijelaskan oleh Allen (dalam Ewer & Russ-Eft, 2017) bahwa penggunaan kalimat *University* digunakan pada lembaga pelatihan di tempat kerja pertama kali oleh perusahaan Goodyear Tire and Rubber di tahun 1949. Selanjutnya El-Tannir (dalam Ewer & Russ-Eft, 2017) menyebutkan bahwa *Corporate University* pertama kali dikutip oleh Institut manajemen General Electric's pada tahun 1955.

Dalam bukunya *The Corporate University Handbook*, Allen (2002) mendefinisikan *Corporate University* sebagai “suatu entitas pendidikan yang menjadi alat strategis bagi organisasi untuk mencapai misinya dengan menjalankan aktivitas yang mendorong peningkatan pembelajaran pengetahuan dan *wisdom* individu dan organisasi.” Berdasarkan definisinya yang dikemukakan tersebut, Allen (2010) menitik beratkan pada kata “*strategic*” menjadi kata kunci yang penting dalam menerapkan *Corporate University*, dimana dimaknai sebagai sebuah gagasan dari tujuan diterapkannya *Corporate University* yaitu untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan misi organisasi. Selain itu, Allan juga menjelaskan bahwa esensi dari karakter *Corporate University* merupakan suatu entitas pendidikan yang memiliki fungsi utama di bidang pendidikan. Disamping itu, kata “*organization*” dimaknai sebagai organisasi yang menerapkan *Corporate University* itu sendiri dan tidak melahirkan badan atau institusi baru dan dalam hal ini *Corporate University* dimaknai sebagai suatu ragam kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat berupa pembelajaran dalam kelas dan/atau pembelajaran jarak jauh, pengembangan karir, rencana suksesi, manajemen pendidikan, orientasi bagi pegawai baru dan masih banyak lagi kegiatan yang dimungkinkan. Kegiatan-kegiatan ini dirancang untuk mengembangkan pembelajaran individu dan organisasi, ilmu pengetahuan dan *wisdom*. Makna kata *wisdom* merupakan tingkatan tertinggi untuk melahirkan kemampuan yang efektif dalam penerapan ilmu pengetahuan untuk mewujudkan misi organisasi.

Untuk mewujudkan pemerintahan bergerak lincah (*agile*), mampu beradaptasi, responsif, dan selalu mempersiapkan diri atas perubahan yang terus terjadi, salah satu kebijakan yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Indonesia adalah menerapkan *Corporate University*, hal tersebut diamanatkan sesuai Pasal 203 ayat (4a) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, bahwa Pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*).

Dalam perkembangannya *Corporate University* diterapkan dengan *framework* yang berbeda-beda antar organisasi. Berdasarkan artikel yang dilansir dari [wiktionary.org](http://wiktionary.org), *framework* secara *literally* merupakan suatu susunan balok yang membentuk suatu bangunan dan secara *figurative* adalah suatu struktur konseptual yang mendasar (“*framework*”, 2020). *Framework* yang dibangun dalam *Corporate University* menjadi dasar dalam mewujudkan capaian tujuan dan misi yang berbeda-beda antar organisasi. Sehingga banyak ditemukan *framework* dengan pilihan fungsi-fungsi yang berbeda di antara masing-masing organisasi. Berdasarkan konsultasi yang diberikan kepada berbagai organisasi dalam penerapan *Corporate University*, Allen (2010) menyebutkan setidaknya terdapat 30 lebih lebih fungsi pilihan organisasi dalam menyelenggarakan *Corporate University*. Diantaranya terdapat fungsi yang biasa atau sudah lama digunakan dalam penyelenggaraan *Corporate University*, dan sebagian lain melahirkan fungsi baru yang lahir atas adanya inovasi dalam penyelenggaraan *Corporate University*.

Joko Sugiwarsono (dalam Said *et al.*, 2020) menjelaskan bahwa di tanah air perkembangan penerapan *Corporate University* relatif masih baru sekitar tahun 2010-an dengan dipelopori perusahaan BUMN dan swasta terkemuka seperti Astra Internasional, United Tractor, BCA, dan lainnya. Sedangkan di BUMN baru sekitar 14 dari 115 BUMN per akhir tahun 2017 yang telah menerapkan *Corporate University*. Berdasarkan pengalaman perusahaan terkemuka, penerapan *Corporate University* membutuhkan waktu untuk benar-benar diterapkan sesuai konsepnya. Seperti contoh di PT Trakindo Utama, pada saat pertama kali didirikan di tahun 2013, *Corporate University* dirancang layaknya universitas pada umumnya (Said *et al.*, 2020). Selain itu, di tahun 2015 Kementerian Keuangan mulai membangun *Corporate University* dengan diawali benchmarking ke beberapa perusahaan terkemuka seperti Telkom CorpU, PLN CorpU, Pertamina CorpU, dan DB Academy. Hingga baru pada tahun 2017, Kementerian Keuangan telah memiliki bentuk *framework* dari *Corporate University* yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya dan telah dibakukan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University* yang masih berlaku hingga saat penulisan ini dibuat.

Bagi organisasi yang baru akan menerapkan *Corporate University*, belajar dari pengalaman perusahaan terkemuka yang telah berhasil menerapkan *Corporate University* merupakan cara yang efektif dan efisien, tanpa harus melalui proses perjalanan panjang untuk melakukan uji coba berbagai fungsi-fungsi yang membentuk *framework* dari *Corporate University*. Sebab untuk mendapatkan *framework* yang ideal tentunya juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Selain itu di sektor publik, dengan telah terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, setiap instansi di pemerintahan diharuskan untuk segera menerapkan *Corporate University* dalam waktu dekat. Untuk itu, maka menjadi urgen bagi organisasi yang baru akan menerapkan *Corporate University* untuk dapat memahami dan mengidentifikasi fungsi-fungsi apa saja yang benar-benar dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai guna mewujudkan capaian sasaran organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji berbagai pilihan fungsi-fungsi yang digunakan dalam pembentukan model *framework* dari *Corporate University*. Dengan memahami berbagai fungsi-fungsi yang ada, diharapkan organisasi yang akan menerapkan *Corporate University* dapat dengan efektif dan efisien membentuk *framework* dengan pilihan fungsi-fungsi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan capaian tujuan dan misi organisasinya secara berkelanjutan, yang pada akhirnya dapat mewujudkan visi organisasi dimasa mendatang.

## METODE PENELITIAN

Studi ini dilakukan dengan pendekatan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk mengungkap masing fungsi-fungsi yang membentuk model atau *framework* dari *Corporate University*. Rahmat (2009) mengemukakan bahwa “Disebut kualitatif karena sifat data yang dikumpulkan bercorak kualitatif bukan kuantitatif karena tidak menggunakan alat-alat pengukur”. Penelitian ini mencoba untuk mengeksplorasi fenomena penerapan *Corporate University* dari sisi pembentukan *framework* dari *Corporate University* yang sesuai dengan sasaran strategis organisasi, sehingga perlu mengulas fungsi-fungsi yang membentuk *framework* dari *Corporate University* itu sendiri.

Sumber data yang diperoleh adalah hasil *benchmarking* dan *literature review* dari buku, jurnal, dan peraturan perundang-undangan terkait. Dalam mengupas sumber peraturan-perundangan yang berlaku dalam penerapan *Corporate University*, penelitian ini juga menggunakan pendekatan normatif. Dalam buku Filsafat, Teori & Ilmu hukum, salah satu tipe kajian dalam hukum adalah pendekatan kajian hukum murni. Sebagaimana dijelaskan Prasetyo dan Barkatullah (2016) bahwa studi hukum murni merupakan tipe kajian hukum positif sebagaimana sistem peraturan perundang-undangan nasional.

Untuk pelaksanaan *benchmarking*, penelitian ini mengkaji secara mendalam penerapan *Corporate University* yang disampaikan oleh narasumber dari beberapa organisasi yang dianggap sudah mapan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan, BKPM untuk memaparkan

pengalaman organisasinya dalam penerapan *Corporate University*. *Benchmarking* pertama dilaksanakan dengan Kementerian Keuangan yang dihadiri oleh Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan. *Benchmarking* kedua dilaksanakan dengan Bank Mandiri yang dihadiri oleh *Senior Vice President Human Capital Strategy* Bank Mandiri, *Vice President Human Capital* Bank Mandiri, *Department Head, Human Capital Development & Technology* Bank Mandiri, dan *Managing Director at Learning Resources Indonesia*. *Benchmarking* ketiga dengan Lembaga Administrasi Negara yang dihadiri oleh Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, LAN. Disamping itu, penelitian ini juga mereview berbagai jurnal terkait sejarah, model, faktor-faktor, dan khususnya fungsi-fungsi operasional dalam penerapan *Corporate University*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Norma Standar Prosedur dan Kreteria terkait penerapan *Corporate University*

Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah telah mengamanatkan untuk seluruh instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah, bahwa dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan dengan penerapan *Corporate University*. Hal tersebut ditetapkan pada Pasal 203 ayat (4a), bahwa “Pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*)”. Untuk itu, selayaknya ini menjadi perhatian bagi seluruh instansi untuk menggali lebih dalam proses pembentukan *Corporate University*.

Dalam rangka menyelenggarakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit, Kementerian Pendayaaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi juga telah membuat pedoman standar kompetensi ASN melalui Peraturan Menteri Pendayaaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil. Berdasarkan ketentuan tersebut, Instansi pemerintah dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN diamanatkan menerapkan sistem pembelajaran terintegrasi atau yang dikenal dengan *Corporate University*. Standar kompetensi ASN terdiri atas 3 kelompok standar kompetensi ASN, diantaranya standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi, Administrator, dan fungsional. Standar kompetensi tersebut disusun berdasarkan kamus kompetensi yang berpedoman pada ketentuan tersebut. Untuk kamus kompetensi manajerial dan sosial kultural ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi yang menjadi bagian dari lampiran ketentuan tersebut. Sedangkan kamus kompetensi teknis ditetapkan oleh Kementerian/Lembaga setelah mendapat persetujuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Untuk selanjutnya Kementerian/Lembaga dalam pengembangan kompetensi teknis dapat menerapkan sistem pengembangan kompetensi melalui konsep atau *framework* dari *Corporate University*. Dengan menerapkan *framework* dari *Corporate University* yang tepat maka diharapkan dapat mewujudkan capaian tujuan dan misi Kementerian/Lembaga.

Untuk merumuskan kompetensi teknis dengan pendekatan konsep atau *framework* dari *Corporate University*, komitmen dari pimpinan Kementerian/Lembaga sangat diperlukan untuk hadir dalam mengidentifikasi kompetensi kunci yang berperan secara strategis dalam pencapaian sasaran strategis organisasi. Usman (dalam Said *et al.*, 2020) menjelaskan bahwa untuk memastikan strategi *Corporate University* bisa berjalan, dipengaruhi atas adanya keterlibatan manajemen puncak dalam program-program *Corporate University*. Peran pimpinan ini merupakan bagian dari *Strategic Positioning Corporate University* yang menjadi salah satu dasar penilaian, untuk mendapatkan akreditasi *Corporate University* dari salah satu lembaga bertaraf internasional yaitu *Eropean Foundation for Management Development (EFMD)*. Peran pemimpin ini menjari kunci keberhasilan bagi organisasi yang akan menerapkan *Corporate University*, Rudito (dalam Said *et al.*, 2020) menjelaskan bahwa “budaya bisa lahir dan tumbuh kalau ada pemimpin yang meahirkannya”.

Dalam tahap selanjutnya, Kementerian/Lembaga dapat secara berkesinambungan melakukan pengembangan desain pembelajaran yang tepat guna untuk dapat memenuhi kompetensi yang telah diidentifikasi menjadi kamus kompetensi teknis. Untuk pengembangan desain pembelajaran, Lembaga Administrasi Negara telah mengklasifikasikan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi beserta konversinya melalui Peraturan Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Pedoman ini dapat menjadi salah satu acuan bagi Kementerian/Lembaga dalam merumuskan desain pembelajaran. Selain itu Lembaga Administrasi Negara juga menerbitkan buku berjudul Pedoman Pembelajaran di tempat kerja: Instrumen pengembangan kompetensi jalur Non-Klasikal untuk ASN *Corporate University*.

### **Fungsi-Fungsi Operasional *Corporate University***

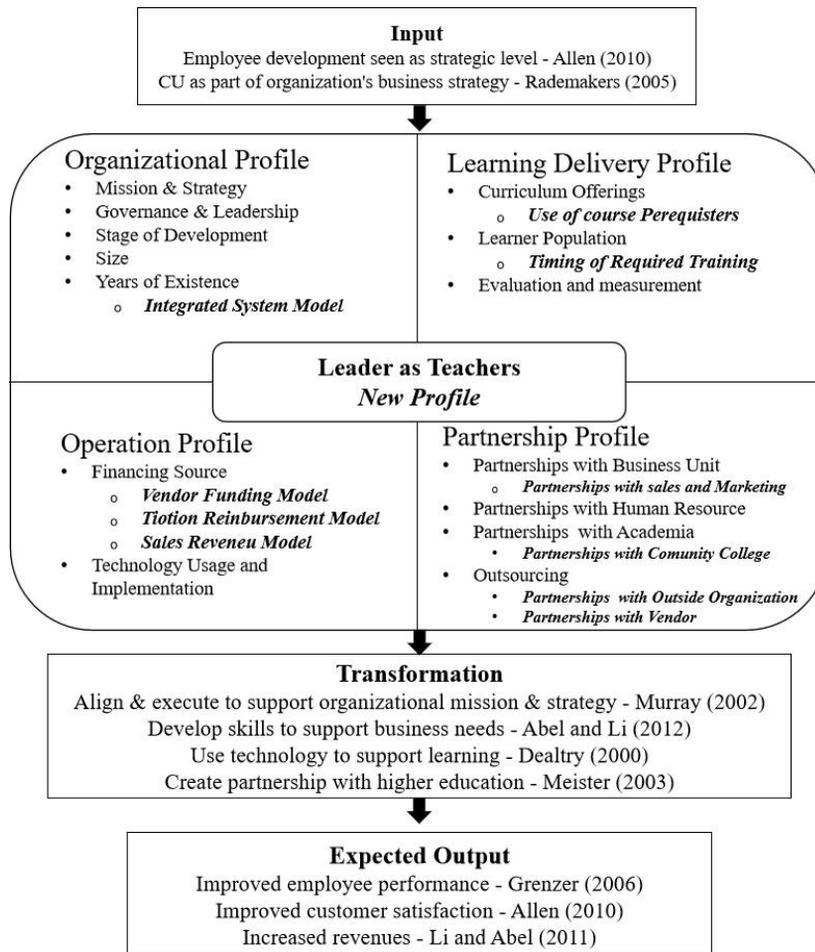
Berdasarkan pengalaman Allan (2010) selama memberikan konsultasi kepada berbagai organisasi mengenai *Corporate University*, setidaknya terdapat beberapa fungsi-fungsi yang diterapkan dalam *Corporate University*, diantaranya adalah:

- |   |  |
|---|--|
| 1) <i>Needs assessments</i>                                   | 15) <i>New employee orientation</i>                    |
| 2) <i>Design training programs</i>                            | 16) <i>Succession planning</i>                         |
| 3) <i>Deliver training programs</i>                           | 17) <i>Culture change Strategic change</i>             |
| 4) <i>Design managerial/executive development programs</i>    | 18) <i>University partnerships</i>                     |
| 5) <i>Deliver managerial/executive development programs</i>   | 19) <i>Corporate social responsibility</i>             |
| 6) <i>Assess technology options</i>                           | 20) <i>Career planning</i>                             |
| 7) <i>Deliver e-learning or blended learning programs</i>     | 21) <i>Mentoring</i>                                   |
| 8) <i>Hire vendors</i>  | 22) <i>Executive coaching Research and development</i> |
| 9) <i>Manage vendor relationships</i>                         | 23) <i>Library</i>                                     |
| 10) <i>Market programs internally</i>                         | 24) <i>Heritage center</i>                             |
| 11) <i>Market programs externally</i>                         | 25) <i>Performance management</i>                      |
| 12) <i>Brand the corporate university</i>                     | 26) <i>Knowledge management</i>                        |
| 13) <i>Evaluate programs</i>                                  | 27) <i>Wisdom management</i>                           |
| 14) <i>Evaluate the corporate university Strategic hiring</i> | 28) <i>Foster an ethical environment</i>               |

Allan (2010) juga menjelaskan bahwa fungsi-fungsi tersebut tidak semuanya dipilih oleh sebuah organisasi dalam penerapan *Corporate University*. Pemilihan fungsi-fungsi tersebut tergantung strategi organisasi, dimana setiap organisasi perlu melakukan analisis lebih lanjut, fungsi-fungsi apa saja yang benar-benar berperan dalam pelaksanaan *Corporate University* yang berkontribusi untuk mewujudkan sasaran strategis organisasi. Keterkaitan yang kuat dengan sasaran strategis organisasi ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lytovchenko (2016) bahwa *Corporate University* yang moderen merupakan sistem pengembangan organisasi dan kompetensi pegawai yang terkoordinasi dan terhubung dengan sasaran strategi organisasi.

### **Model *Framework* dari *Corporate University* di beberapa organisasi.**

Berdasarkan hasil penelitian Ewer dan Russ-Eft (2017) di Platt Electric Supply yang dinilai telah berhasil menerapkan *Corporate University* untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

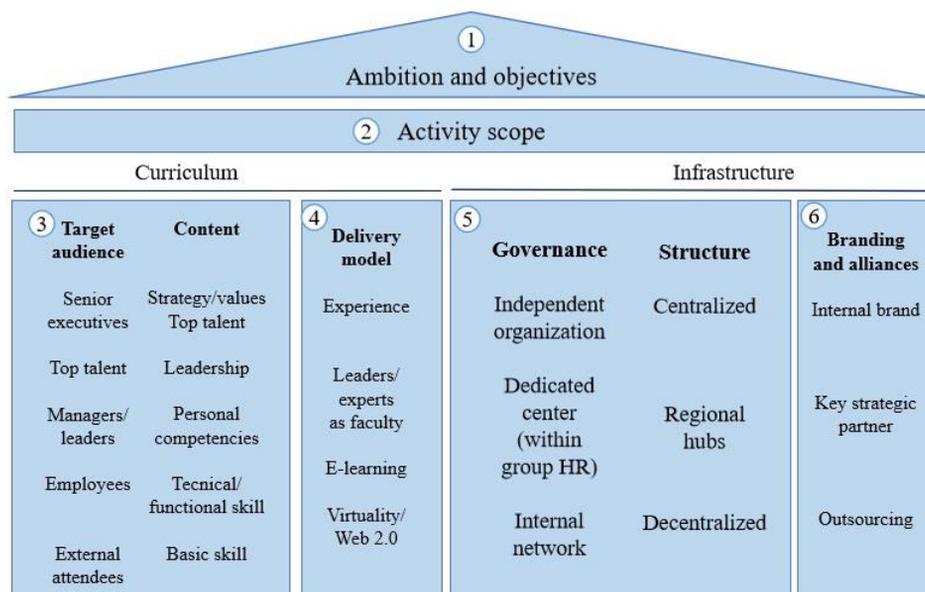


Gambar 3. *Conceptual Framework for Corporate Universities*  
(Sumber: Ewer & Russ-Eft, 2017)

Berdasarkan kajian yang dilakukan di Platt Electric Supply, Ewer dan Russ-Eft (2017) menggunakan pendekatan empat profil utama yang dikemukakan oleh Konsep *framework* Abel untuk mendefinisikan dan mengklasifikasikan *Corporate University*. Konsep *framework* Abel tersebut diuraikan berdasarkan empat profil utama diantaranya adalah profil organisasi, operasional, *learning delivery*, dan *partnership* yang secara konsisten menjelaskan pelaksanaan *Corporate University* di Platt. Adapun faktor lainnya yang ditemukan memiliki keterkaitan erat dalam dalam penerapan *Corporate University* namun tidak menjadi bagian yang dijelaskan dalam pendekatan Konsep *framework* Abel adalah model pendapatan penjualan; kemitraan dengan lembaga pendidikan tinggi, penjualan, dan pemasaran; serta penerapan reimbursement. Selain itu, terdapat faktor baru yang ditemukan dalam penerapan *Corporate University* di Platt Electric Supply diantaranya adalah: *leaders-as-teachers*; kemitraan dengan vendor dan eksternal organisasi; menerapkan persyaratan pelatihan; pelatihan yang terjadwal; serta integrasi sistem.

Berdasarkan penelitiannya, Ewer dan Russ-Eft mengungkapkan bahwa sejak tahun 1988, Platt telah berhasil menggunakan fungsi *leaders-as-teachers* sebagai bagian dari *learning organization*. *Leaders-as-teachers* merupakan faktor baru yang menjadi fungsi sentral pada empat profil utama (organisasi, operasional, *learning delivery*, dan kemitraan), dimana setiap pimpinan unit (kepala departemen dan para manajer) diberikan peran untuk mengalokasikan sebagian waktunya sebagai pengajar. Berdasarkan hasil kajian tersebut, *Corporate university* dapat menggerakkan organisasi untuk bertransformasi menjadi lincah dan mewujudkan misi serta strategi organisasi, mengembangkan kemampuan pegawai yang dibutuhkan untuk pengembangan bisnis, pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran, menciptakan

kemitraan dengan institusi pendidikan tinggi. Pada akhirnya berdampak pada outcome, diantaranya peningkatan kinerja pegawai, peningkatan kepuasan pelanggan, dan peningkatan pendapatan (Ewer & Russ-Eft, 2017).



Gambar 4. *The Strategic Building Blocks of a Successful Corporate University*  
(Sumber: Boston Consulting Group, 2013)

Boston Consulting Group (2013) mengidentifikasi enam strategi yang menjadi fondasi dalam membangun *Corporate University*, berikut hasil penelitiannya.

1. *Ambition and Objectives*

Menjadikan tujuan dan visi organisasi sebagai dasar pelaksanaan *Corporate University*. Secara umum *Corporate University* membuat setiap bagian unit organisasi menjadi rekan yang dekat dengan pimpinannya untuk membangun keterampilan dan kemampuan yang strategis.

2. *Activity Scope*

Membangun tata laksana yang terstruktur untuk mendukung visi dan strategi organisasi. Dengan berbagai target audiens, tujuan strategis organisasi, setidaknya terdapat empat bentuk *Corporate University* yang ditapkan oleh masing-masing organisasi, yaitu sebagai pusat pelatihan, pengembangan kepemimpinan (manajemen talenta), *strategy platform* (agen perubahan), dan *learning network*.

3. *Target Audience and Content*

Mendesain kurikulum yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan masing-masing divisi di organisasi. Kurikulum harus sesuai tujuan, ruang lingkup *Corporate University* dan target peserta.

4. *Delivery Model*

Menyediakan berbagai bentuk pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Diantara upaya yang terbaik untuk meningkatkan kualitas dan dampak yang ditawarkan oleh *Corporate University* adalah program kegiatan yang inovatif, menggunakan Web 2.0 dan mengembangkan strategi kolaborasi yang kuat.

5. *Governance and Structure*

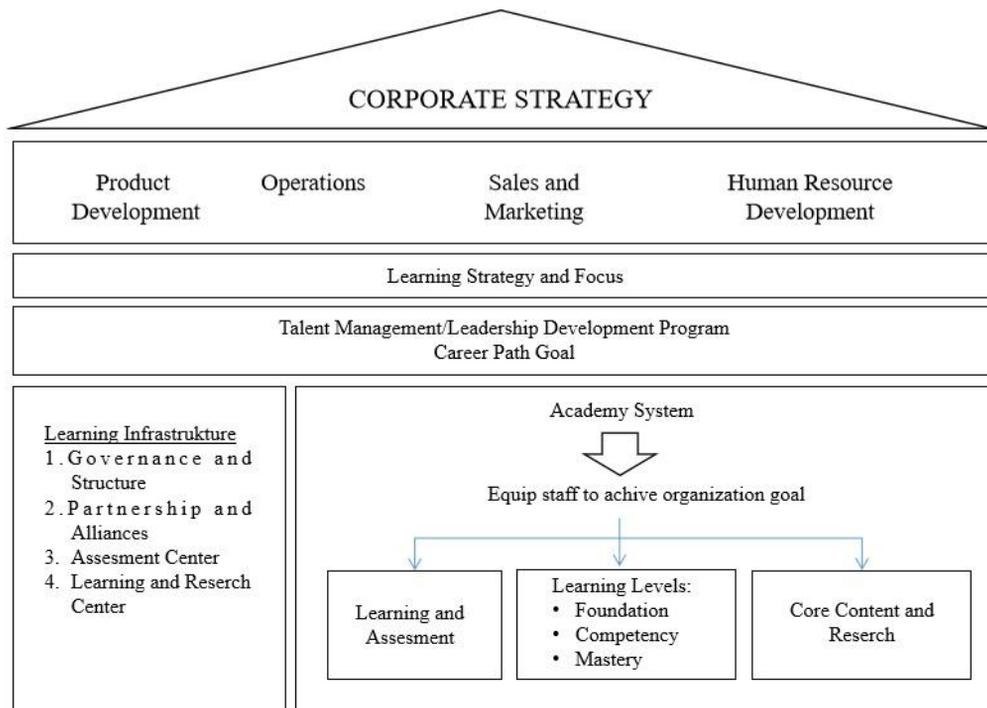
Menata kelola sistem pelaporan dan hubungan antar pemangku kepentingan baik keuangan dan fasilitator. Keterlibatan pimpinan adalah kunci keberhasilan *corporate university*.

6. *Branding and Alliances*

Menciptakan brand image yang kuat dan membangun hubungan baru dengan berbagai stakeholder yang kompeten. *Corporate University* seringkali memiliki hubungan yang langsung dengan profesor atau para pakar dibidangnya, yang pada akhirnya institusi

pendidikan dan pelatihan menjadi learning consultant, menyediakan jaringan yang kuat dengan spesialis dan pakar untuk memenuhi kebutuhan spesifik organisasi.

Boston Consulting Group juga mengemukakan tujuh faktor kunci sukses dalam membangun *Corporate University*, yaitu *Engage the CEO, connect to company strategy, stay close to the business, provide high-caliber offering, create link with employee development process, measure the value, dan market internally and externally.*

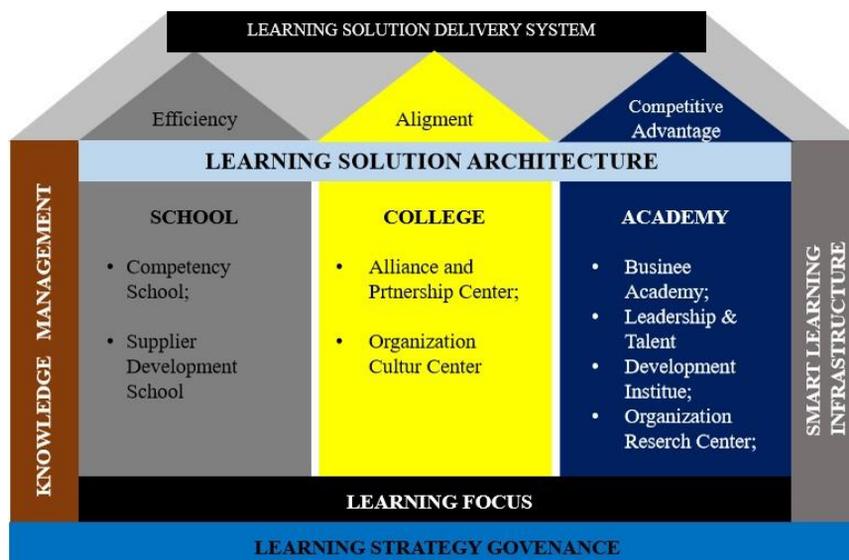


Gambar 5. *Conceptual Model*  
(Sumber: Ayuningtias *et al.*, 2015)

Dalam penelitian yang dilakukan Ayuningtias *et al.*, (2015) yang dipublikasikan dalam di dalam *International Seminar and Conference on Learning Organization*, mengemukakan beberapa fungsi berdasarkan *Conceptual Model* yang diusulkan, diantaranya:

1. *Corporate Strategi* menjadi tujuan utama yang ditempatkan teratas dalam penerapan *Corporate University*.
2. *Learning Strategy and Focus*, bertujuan untuk meningkatkan kualitas pegawai dengan menyediakan pembelajaran dan sistem akademik yang memadai untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
3. *The talent management/leadership development program*, berperan untuk menyediakan kandidat pimpinan yang potensial sesuai kebutuhan organisasi dimasa mendatang.
4. *Learning Infrastruktire*, disediakan untuk memfasilitasi pimpinan dan pemangku kepentingan dalam *Corporate University*; pelaksanaan kemitraan dengan berbagai stakeholder; *assesment center*; serta pusat penelitian dan pembelajaran.
5. *Academic System*, merupakan sistem kurikulum pembelajaran yang dirancang untuk memfasilitasi pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan *Conceptual Model* yang dikemukakan tersebut, terdapat beberapa hal yang dapat menjadi *outcome* utama sebaga indikator kunci keberhasilan dalam penerapan *Corporate University*, diantaranya menempatkan capaian sasaran strategis organisasi menjadi tujuan utama, yang dalam hal ini menjadi indikator utama suatu organisasi dinyatakan berhasil dalam penerapan *Corporate University* dan melahirkan pegawai yang unggul yang mampu menghadapi tantangan serta kebutuhan organisasi kedepan.



Gambar 6. House of Kementerian Keuangan *Corporate University*  
(Sumber: Kementerian Keuangan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2020)

Dalam rangka pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia, Kementerian Keuangan menetapkan *Corporate University* sebagai salah satu inisiatif strategis Kementerian Keuangan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan trasformasi kelembagaan Kementerian Keuangan yang telah ditetapkan melalui Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan. Untuk selanjutnya Kementerian Keuangan menyusun ketentuan teknis penyelenggaraan *Corporate University* melalui Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*. Dalam ketentuan tersebut Kementerian Keuangan menetapkan *fremework* dari *Corporate University* dengan istilah model *House of Corporate University*. *House of Corporate University* yang kemudian dijabarkan dengan fungsi-fungsi yang ditetapkan sebagai berikut:

1. *Learning Strategy Governance*

*Corporate University* menjadi kebijakan strategis Kementerian Keuangan sebagai *learning organization*, yang ditetapkan dalam Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tersebut.

2. *Learning Focus*

Proses pembelajaran untuk pengembangan kompetensi pegawai dikembangkan secara selektif dan fokus untuk mendukung capaian strategis organisasi

3. *Knowledge Management*

Pengelolaan aset intelektual organisasi dikelola secara sistematis dan terstruktur untuk pengembangan ilmu pengetahuan di Kementerian Keuangan yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian penerapan *Corporate University* di organisasi pemerintah (Kementerian Keuangan) yang dimuat dalam Jurnal *Civil Service*, Prasetyo dan Fauziah (2019) menjelaskan bahwa *Knowledge Management* memiliki peran yang sentral dan penting dalam pengembangan pengetahuan di dalam organisasi dengan menerapkan berbagai metode pembelajaran yang dipadukan dengan pemanfaatan teknologi informasi secara digital, yang selanjutnya menjadi dasar pelaksanaan fungsi-fungsi lainnya dalam famework dari *Corporate University* Kementerian Keuangan.

4. *Smart Learning Infrastructure*

Pemanfaatan teknologi dengan penyediaan infrastruktur yang handal diterapkan untuk memberikan kemudahan dalam proses pengembangan kompetensi. Penerapan kelas pintar dan aplikasi manajemen pengetahuan merupakan bagian dari penerapan *Smart Learning*

*Infrastructure*. Solikin M. Juhro (dalam Said *et al.*, 2020) menjelaskan bahwa masa depan datang lebih cepat, dimana modal teknologi seperti jaringan telekomunikasi Generasi 5, *Blockchain*, *Artificial Intelligence*, *Machine Learning*, *Big Data*, *Internet of Thing* dan *Augmented Reality* memainkan peran yang sangat penting dalam waktu yang tidak lama lagi. Untuk itu, penguasaan modal teknologi menjadi syarat mutlak untuk menghindari ketertinggalan di masa mendatang.

5. *School*

Kebijakan sekolah ini memberikan peran kepada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan untuk pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung strategi organisasi dan Politeknik Keuangan Negara STAN untuk memberikan pendidikan vokasi kepada calon kader atau pegawai baru Kementerian Keuangan.

6. *College*

Kebijakan Kolese diterapkan untuk menjalin kerja sama dengan stake holder terkait baik di dalam maupun di luar negeri untuk pengembangan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural.

7. *Academy*

Kebijakan Akademi diterapkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi Kementerian Keuangan, baik melalui Akademi Bisnis Utama; Institut Pengembangan Bakat dan Kepemimpinan; serta Pusat Penelitian.

8. *Learning Solution Architecture*

Arsitektur Solusi Pembelajaran memiliki fungsi untuk melaksanakan kajian pengembangan program, kurikulum, tenaga pengajar, sertifikasi kompetensi keuangan negara.

9. *Learning Solution Delivery System*

Solusi Penyampaian Pembelajaran merupakan fungsi lanjutan dari Arsitektur Solusi Pembelajaran untuk melaksanakan metode pembelajaran yang tepat guna.

Sampai dengan saat ini *House of Corporate University* Kementerian Keuangan ini merupakan bentuk perubahan *framework* dari *Corporate University* kedua yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan. Sesuai tata kelola yang ditetapkan, Kementerian Keuangan menerapkan *Learning Council Meeting* setiap tahunnya, dimana Menteri Keuangan sebagai pimpinan langsung Komite Pengarah berperan langsung dalam merumuskan kebijakan strategis pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan. Selanjutnya Komite operasional dipimpin oleh Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang berperan untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan menyusun kebijakan manajemen pengetahuan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dimuat dalam Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Yuniarto dan Sukmawati (2019) mengemukakan beberapa faktor kunci sukses yang ditemukan dalam penerapan *Corporate University* di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan, yaitu model pembelajaran yang menarik, mudah diakses, dipahami, aplikatif, berdampak pada perubahan perilaku, peningkatan kinerja organisasi, dan rencana strategis organisasi.



Gambar 7. LAN *Corporate University*  
(Sumber: Lembaga Administrasi Negara, 2020)

Dalam rangka penerapan *Corporate University*, Lembaga Administrasi Negara membedakan tiga tipe lembaga pelatihan, untuk menilai apakah suatu lembaga sudah menjadi *Corporate University* atau belum, diantaranya sebagai berikut:

1. *Training Department*,

Pelaksanaan pelatihan berorientasi pada jangka pendek, Biro SDM sebagai koordinator pelatihan, kebutuhan pelatihan belum dianalisis secara mendalam dan program pengembangan sebagai biaya.

2. *Corporate Learning Center*

Lebih proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan pengembangan, program tahunan, mulai menerapkan metode non klasikal dan program pengembangan sebagai investasi.

3. *Corporate university*.

Menjadi motor penggerak organisasi, dibentuk untuk mengatasi tantangan organisasi ke depan dan program pengembangan Sumber Daya manusia sebagai kunci kesuksesan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lytovchenko (2016) bahwa "*corporate university as an advanced form of organizational training emerged in response to the challenges of the information society and the global economy*". Untuk itu *Corporate University* harus mampu menyiapkan organisasi menghadapi tantangan global.

Berdasarkan hasil analisis sementara, sebagian besar fungsi yang menjadi bagian *framework* dari *Corporate University* Lembaga Administrasi Negara sudah dijalankan. Disamping itu, fungsi dari keberadaan komitmen organisasi sudah dinilai sangat baik. Selain komitmen organisasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta ditetapkan menjadi pondasi dalam penerapan *Corporate University*. Oleh karena itu, peningkatan kinerja, dan keberadaan manajemen talenta menjadi prioritas utama bagi Lembaga Administrasi Negara untuk terus menghasilkan suksesor-suksesor yang akan menduduki jabatan fungsional, administrator, dan pimpinan tinggi dalam pelaksanaan *Corporate University*. Untuk mendukung fungsi manajemen talenta, pada tahun 2019 Lembaga Administrasi Negara mendapatkan dinilai sangat baik oleh Komisi Aparatur Sipil Negara dalam penerapan sistem merit. Dalam penerapan manajemen talenta, Lembaga Administrasi Negara telah menerapkan *Assessment Center* untuk mengidentifikasi pegawai yang unggul dan potensial untuk menjadi pemimpin di masa mendatang. Susanna Hartawan (dalam Said *et al.*, 2020) tujuan dari manajemen talenta adalah menempatkan karyawan yang tepat, dengan kemampuan, waktu, dan posisi yang tepat untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

## KESIMPULAN

Untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi tantangan kedepan yang penuh dengan ketidak pastian (VUCA), setiap organisasi termasuk organisasi pemerintahan dituntut untuk dapat bergerak lincah (*agile*), cepat beradaptasi, dan responsif. Untuk itu, *learning organisasi* menjadi suatu keharusan bagi setiap organisasi untuk menyiapkan organisasi yang siap dengan perubahan ke depan. Salah satu strategi untuk mendukung kesuksesan pelaksanaan *learning organisasi* adalah dengan menerapkan *Corporate University*. Beberapa fungsi atau pun faktor yang membentuk *framework* dari *Corporate University*, memiliki peran dan dampak yang berbeda-beda di setiap organisasi. Hal tersebut tergantung dari hasil kajian strategis masing-masing organisasi untuk memilih atau menetapkan fungsi-fungsi yang membentuk *framework* dari *Corporate University* dalam mewujudkan tujuan dan visi organisasi itu sendiri. Disamping itu, fungsi-fungsi yang membentuk *framework* dari *Corporate University* juga terus mengalami perkembangan dan ada saja ditemukan fungsi-fungsi baru dalam penerapan *Corporate University*. Hal ini terjadi karena *Corporate University* memiliki karakter yang terus berkembang bersamaan dengan inovasi-inovasi yang terjadi.

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat beberapa fungsi yang dominan sebagai kunci keberhasilan dalam penerapan *Corporate University*, diantaranya adalah peran pimpinan yang terlihat nyata dalam penyelenggaraan *Corporate University* serta berperan dalam memberikan arahan dalam perumusan pengembangan kompetensi pegawai; menempatkan strategis organisasi

menjadi tujuan utama dalam penyelenggaraan *Corporate University* yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkesinambungan; adanya pusat kajian dan penelitian pengembangan kompetensi pegawai untuk melahirkan desain pembelajaran yang tepat guna dan mengembangkan ilmu pengetahuan; pemanfaatan teknologi untuk mendukung penerapan *learning management* serta proses pembelajaran (*delivery model*) yang efektif dan efisien; dukungan infrastruktur yang mampu mendukung proses pembelajaran dan mampu diakses antar pemangku kepentingan secara *real time* untuk pengambilan keputusan secara cepat; serta program kemitraan (*partnerships*) dengan berbagai stakeholder untuk mengidentifikasi kebutuhan keahlian dan kepakaran di berbagai bidang sesuai kebutuhan organisasi.

Dengan memahami perkembangan terkini mengenai berbagai fungsi-fungsi yang menjadi kunci keberhasilan dalam pelaksanaan *Corporate University* di berbagai organisasi terkemuka, maka organisasi yang akan menerapkan *Corporate University* dapat dengan yakin menentukan fungsi-fungsi yang benar-benar dibutuhkan organisasi untuk mendukung capaian misi dan tujuan organisasi, sehingga dapat meminimalisir pembiayaan yang tidak perlu atas penerapan fungsi-fungsi yang tidak relevan dengan kebutuhan organisasi. Disamping itu, untuk menindak lanjuti amanat Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020, instansi pembina yang menyelenggarakan urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi kiranya perlu menetapkan pedoman atau tata laksana penyelenggaraan *Corporate University*, yang didalamnya paling tidak memuat *framework* dengan fungsi-fungsi wajib yang menjadi pilihan minimal dalam penyelenggaraan *Corporate University* di instansi pemerintahan.

Berdasarkan penelitian ini, penulis menyadari adanya keterbatasan dalam studi ini, diantaranya adalah pemilihan objek penelitian yang tidak sepenuhnya mewakili seluruh jenis *core business* dari organisasi yang ada. Disamping itu, dengan berbagai *framework* yang telah diungkapkan dalam penelitian ini, masih memerlukan penelitian yang lebih mendalam untuk menguji satu persatu fungsi-fungsi yang membentuk *framework* dari *Corporate University*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. D. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. AMACOM. <https://books.google.co.id/books?id=WJvpAgAAQBAJ>.
- Allen, M. (2010). Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 48-53.
- Ayuningtias, H. G., & Anggadwita, G., Nurbaiti, A., Putri, M. K., (2015). The Corporate University Landscape in Indonesia. *3<sup>rd</sup> International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO 2015): Atlantis Press*.
- Boston Consulting Group. (2013). *Corporate Universities: An Engine for Human Capital*. Boston: BCG.
- Daryani, S. M., & Farzad, S. A. (2014). The study models of learning organization building. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 11(4), 320-333.
- Ewer, G., & Russ-Eft, D. (2017). Corporate University Theory and Practice: The Case of Platt University, USA. *Internasional Journal of HRD Practice, Polycy and Research*, 2(1), 35-49, doi: 10.22324/ijhrdppr.2.104.
- Framework. (2020). *Wiktionary, The Free Dictionary*. Retrieved 03:28, November 19, 2020 from <https://en.wiktionary.org/w/index.php?title=framework&oldid=61072536>.
- Gaspersz, V. (2013). *All-in-one Integrated Total Quality Talent Management: 50 Concepts, Model and Key Analyses in Total Quality, Practical Human Capital, and Talent Management System*. Bogor: Tri-AI-Bros Publishing.
- Gaspersz, V. (2018). Lean Enterprise and Six Sigma Master Black Belt, Retrieved 03:28, Januari 20, 2021 from [http://www.vincentgaspersz.com/wp-content/uploads/2018/04/VINCENT20GASPERSZ\\_CV\\_2018-Website.pdf](http://www.vincentgaspersz.com/wp-content/uploads/2018/04/VINCENT20GASPERSZ_CV_2018-Website.pdf).
- Junita, A., & Hermansyur, M. (2014). Learning Organization sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 107-118.

- Kementerian Keuangan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2020). Corporate University: Langkah Mewujudkan Indonesia Corporate University. *Benchmarking bersama Kementerian Keuangan Corporate University*.
- Keputusan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan. 31 Desember 2018.
- Keputusan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 924/KMK.011/2018 *Kementerian Keuangan Corporate University*. 23 Desember 2018.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). Pedoman Pembelajaran di tempat kerja: Instrumen pengembangan kompetensi jalur Non-Klasikal untuk ASN Corporate University. LAN. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara, Biro Sumber Daya Manusia dan Umum. (2020). LAN Corporate University. *Benchmarking bersama LAN Corporate University*
- Lytovchenko, I. (2016). Corporate University As A Form Of Employee Training And Development In American Companies. *Advance Education*, 5, 35-41, doi: 10.20535/2410-8286.62280.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. John Murray Press. [https://books.google.co.id/books?id=K\\_F8DAAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=K_F8DAAAQBAJ).
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*. 23 Agustus 2018. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1127.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. 28 Desember 2017. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 *Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. 28 Februari 2020. Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68. Jakarta.
- Prasetyo, T., & Barkatullah, A. H. (2016). *Filsafat, Teori & Ilmu Hukum: Pemikiran Menuju Masyarakat yang Berkeadilan dan Bermartabat*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Prasetyo, A. W., & Fauziah, N. M., (2019). ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan Dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service*, 13(12), 51-62.
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian Kualitatif. *Jurnal Equilibrium*, 5(9), 1-8.
- Said, A. I., et al. (2020). *What you should know about Corporate university: Menelaah Aneka Isu Penting dalam Praktik Pembelajaran Korporat*. Jakarta: SWA dan PLN.
- Verdana, R. (2019). Kesiapan Indonesia Menuju Agile Governance. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi.
- Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. (2020). *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Retrieved 03:41, November 4, 2020, from [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Volatility,\\_uncertainty,\\_complexity\\_and\\_ambiguity&oldid=976318895](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity&oldid=976318895).
- 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 Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 446-477.