

# Kolaborasi Stakeholders dalam Penyelenggaraan Corporate University pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Proinsi Sulawesi Selatan

Marjani Sultan

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan, Jl. Cendrawasih, No. 233, Baji Mappakasunggu, Kec. Mamajang, Kota Makassar, 90152  
marjani\_sultan@gmail.com

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

### Article history

Received:

April 12, 2022

Revised:

Juni 13, 2022

Accepted:

Juni 30, 2022

Konteks penelitian ini yakni mengalisis kolaborasi BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan sebagai stakeholder's penyelenggaraan Corporate University sebagai upaya mengatasi keterlambatan pegawai dalam proses pembelajaran pada Perguruan Tinggi secara konvensional. CorpU sebagai sarana dalam menjawab tersebut telah mengembangkan produk, diantaranya Class Learning, e-Learning, Blended Learning, Coaching/Mentoring, Culture Change, Knowledge Management System, on the job training, knowledge sharing, knowledge management working group, dan community of practice. Sebuah tantangan yang membutuhkan peran dan kolaborasi dalam meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara di masa digital saat ini. CorpU dengan model pembelajaran yang lebih cepat dengan metode pembelajaran mandiri didukung teknologi informasi mampu membangun kolaborasi antar pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan stakeholders, terutama pada seluruh lembaga pendidikan tinggi. Jenis penelitian ini yakni penelitian lapangan sebagai bahan analisis untuk mengetahui kolaborasi stakeholder's dalam penyelenggaraan Corporate University pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Metode penelitian ini dengan menggunakan metode penelitian kualitatif untuk memahami kesiapan seluruh komponen penyelenggaraan ASN mengenai Corporate University. Temuan penelitian menjelaskan (1) pengembangan pegawai dilihat tingkatan strategi Corporate University sebagai bagian dari strategi organisasi. (2) Pemimpin sebagai guru dalam menjalankan organisasi, pembelajaran, operasi, dan kemitraan. (3) Sejajarkan dalam melaksanakan tujuan organisasi untuk mendukung misi dan strategi organisasi. (4) Peningkatan kinerja pegawai dengan dukungan teknologi dalam peningkatan kompetensi ASN melalui pembelajaran yang terintegrasi.

*The context of this research is to analyze the collaboration of the BPSDM of South Sulawesi Province as a stakeholder in the implementation of Corporate University to overcome employee delays in the learning process at conventional universities. CorpU as a means of responding to this has developed products, including Class Learning, e-Learning, Blended Learning, Coaching/Mentoring, Culture Change, Knowledge Management System, on the job training, knowledge sharing, and knowledge management working groups, and community of practice. A challenge that requires a role and collaboration in improving the competence of the state civil apparatus in today's digital era. CorpU with a faster learning model with independent learning methods supported by information technology can build collaboration between the South Sulawesi provincial government and stakeholders, especially in all higher education institutions. This type of research is field research as an analytical material to determine stakeholders' collaboration in the implementation of Corporate University at BPSDM South Sulawesi Province. This research method uses qualitative research methods to understand the readiness of all components of ASN implementation regarding Corporate University. The research findings explain that (1) employee development is seen at the level of Corporate University strategy as part of organizational strategy. (2) Leaders as teachers in running the organization, learning, operations, and partnerships. (3) Align in carrying out organizational goals to support the organization's mission and strategy. (4) Improving employee performance with technology support in improving ASN competence through integrated learning*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



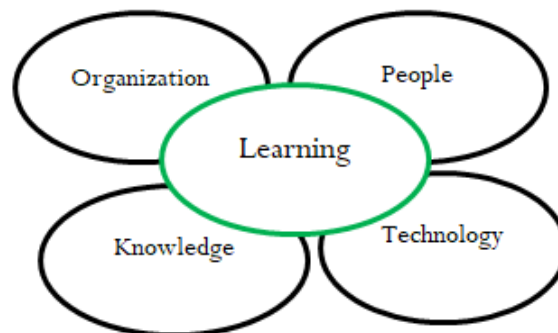
**Kata Kunci:** BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan, corporate university, kolaborasi, stakeholders

**Keywords:** BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan, corporate university, collaboration, stakeholders

## 1. Pendahuluan

Dunia pelatihan akhir-akhir ini memperkenalkan istilah *Corporate University* sebagai sebuah istilah yang di tahun 2022 dalam lingkungan pelatihan bukan lagi istilah baru. Lembaga pelatihan baik dari sektor swasta maupun institusi pemerintahan dari berbagai tingkatan telah bertransformasi dari lembaga pendidikan dan pelatihan. *Corporate University* atau istilah *Corpu* merupakan entitas dalam kependidikan yang juga sebagai alat strategis dirancang model pengembangan organisasi (Johnson dkk, 2003). Tercapainya misi organisasi melalui kegiatan dapat menumbuhkan proses pembelajaran, pengetahuan, serta kebijaksanaan pada individu dalam organisasi. Secara nasional konsep *Corporate University* pertama kali dipraktek serta diimplementasikan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) di tahun 2000-an.

Semenjak digulirkannya reformasi birokrasi proses *learning organization* sebagai proses pembelajaran yang dilakukan organisasi secara berkelanjutan untuk melakukan perubahan (Munajat, 2021). Membangun *learning organization*, terdapat lima subsistem dalam model *learning organization*, yaitu *learning, organization, people, knowledge, dan technology*, setiap unsur yang ada memiliki pola interaksi yang tak terpisahkan dan berkelanjutan. Model sistem organisasi pembelajaran tersebut pada proses *learning* menjadi penting dan menjadi pusat interaksi antar subsistem *Corporate University*. Fokus pada sumber daya manusia, penggunaan teknologi pendidikan yang tinggi dan tingkat kursus yang gratis, *Corporate University (CU)* berupaya melembagakan budaya korporat pembelajaran berkelanjutan. Tahap CU sebagai payung yang strategis dalam pengembangan dan pendidikan pegawai, pelanggan dan pengguna, berusaha mengoptimalkan strategi organisasi, serta laboratorium pembelajaran (Wierzs & Morrison, 2000).



Gambar 1. The system model of learning organization

Sumber: Marquardt, 2002

Istilah *Corporate University* di Indonesia, khususnya di Provinsi Sulawesi Selatan tergolong baru, bahkan masih asing sebagian besar kalangan. Konsep yang ditawarkan *Corporate University* mampu menempatkan yang strategis dalam suatu korporasi (Senge, 1990). Di Indonesia baru kurang lebih 11 perusahaan yang menerapkan konsep *Corporate University* diantaranya, Garuda Indonesia, Bank Danamon, PT PLN (Persero) dan beberapa lainnya. Artikel ini mengeksplorasi praktek atau implementasi *Corporate University* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Corporate University (CU)* merupakan proses dimana pegawai, pelanggan dan pemasok berpartisipasi dalam pengalaman pendidikan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan meningkatkan pembelajaran untuk dampak bisnis (Sontaite & Bakanauskas, 2011). Pada sisi lain *Corporate University (CU)* adalah struktur pendidikan yang membantu menerapkan Pendidikan, strategi organisasi dalam pengembangan SDM, keuangan, teknologi, ekonomi, lingkungan dan sosial.

*Corporate University* mempunyai tujuan dalam mengatasi kelambatan dan ketidakmampuan setiap karyawan ataupun pegawai dalam proses pembelajaran pada Perguruan Tinggi secara konvensional. Perguruan Tinggi masih mengedepankan konsep teoritis, sementara instansi pemerintah dan swasta lebih menuntut praktik kerja dan sesuai dengan kebutuhan pasar (Rolfe, 20212). Tahun 1990-an, merupakan tahun bagi setiap perusahaan secara global menerapkan praktik pembelajaran pada perusahaan maupun lembaga di dunia mulai mengadopsi *Corporate University (Sidabutar, 2020)*.

*Corporate University* mentransformasikan pendekatan pembelajaran tradisional pada *training center* ke pendekatan pembelajaran strategis yang memiliki 12 point dalam transformatif tersebut. Perbandingan kedua pendekatan tersebut dijabarkan pada tabel berikut:

**Tabel 1.** Perbandingan pendekatan pembelajaran tradisional dan strategis

No	Pendekatan Tradisional	Pendekatan Strategis
1	Rekatif	Proaktif
2	Taktis	Strategis
3	Pengembangan individu	Kompetensi organisasi
4	Orientasi pada tujuan pelatihan	Mencari solusi bagi organisasi
5	Tanggung jawab sendiri	Kemitraan dengan pengguna
6	Terpisah antar pengguna	Terintegrasi
7	Kesempatan pendidikan terbatas	Kesempatan pendidikan luas
8	Kebutuhan tertentu	Kebutuhan menyeluruh
9	Tidak ada evaluasi	Evaluasi sebagai <i>feedback</i> utama
10	Biaya tinggi	Prioritas/Efisiensi
11	Pelatihan sebagai produk	Prioritas adalah proses
12	Berdiri sendiri	Bersinergi

Sumber: Noe, 2010

Pengembangan kompetensi ASN pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan tidak hanya berfokus pada upaya mengisi kesenjangan (GAP). Kondisi saat ini lebih dipersyaratkan pada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ). Fokus dalam memanalisis kesenjangan kompetensi dapat dilakukan melalui cara Klasikal dan non-Klasikal. Aktivitas pengembangan kompetensi ASN wajib dilaksanakan dan dimonitoring oleh pimpinan BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan demi tercapainya hak ASN, yaitu minimal 20 Jam Pelajaran (JP) selama setahun. Atasan langsung serta bawahan harus menciptakan komunikasi dan koordinasi secara harmonis untuk menginventarisir kebutuhan kompetensi dalam pemenuhan kolaborasi lintas stakeholder. Aktivitas pengembangan kompetensi wajib terdokumentasikan sebagai bukti administrasi pemenuhan 20 JP selama setahun dan menjadi bahan evaluasi untuk melaksanakan kinerja selanjutnya.

Berdasarkan pada Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 58 Tahun 2020 tentang Aparatur Sipil Negara *Corporate University* Provinsi Sulawesi Selatan. Pasal 1 Ayat 21 mengenai pengembangan kompetensi merupakan rangkaian kegiatan dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Upaya pemenuhan terhadap kebutuhan kompetensi pegawai ASN di lingkup Provinsi Sulawesi Selatan pada pendidikan dan/atau pelatihan. ASN *Corporate University* Provinsi Sulawesi Selatan merupakan entitas pelaksanaan kegiatan dan pengembangan kompetensi ASN, memiliki peran strategis dalam mendukung rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional di Provinsi Sulawesi Selatan.

Penanganan pada isu strategis dengan metode pembelajaran tematik secara terintegrasi seyogyanya keterlibatan instansi terkait dan tenaga ahli dari dalam maupun luar instansi pemerintah. Sementara penyelenggaraan tugas Pembina dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan selaku Instansi Pengendali ASN *Corporate University* dalam fungsional bertanggung jawab terhadap pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan ASN *Corporate University* (Johnson dkk, 2003). Sementara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan merupakan instansi pembinaan ASN *Corporate University* secara fungsional bertanggung jawab dalam pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan ASN *Corporate University*.

Tujuan dalam penelitian bagaimana *Corporate University* bertujuan untuk meningkatkan cakupan kegiatan pendidikan bagi seluruh ASN khususnya di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Produktivitas dan daya saing, pada umumnya, merupakan fungsi dari peningkatan pengetahuan dan pengolahan informasi dalam membangun kolaborasi secara produktif (Castells, 2001). Selain hal tersebut jaringan dalam membangun system yang terintegrasi berdasarkan pada tata kelola manajemen, distribusi, dan kegiatan ekonomi inti bersifat global. *Corporate University* harus dijadikan sebagai wahana baru bagi peningkatan kapasitas yang termonitoring secara *real time*, bukan hanya berfokus pada satu lembaga kedinasan. Penelitian ini menitik beratkan ASN sebagai pelaku internal untuk meningkatkan kolaborasi dengan berbagai pihak dalam capaian yang produktif dari segi teoritik dan implementasi (Margherita & Secundo. 2011).

Hal ini dapat membuat keselarasan antara strategi bisnis dan pembelajaran, meningkatkan fokus pelatihan pada tugas untuk pengembangan manajemen strategis dan pendidikan. *Corporate University* secara internal BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan menjaga interkoneksi/tinggi.

*Corporate University* dihadirkan sebagian besar organisasi terutama pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan bertujuan (Baporikar, 2014) untuk:

1. Menyelenggarakan pelatihan yang terintegrasi.
2. Mendukung terjadinya perubahan internal organisasi.
3. Menghasilkan investasi dalam pelaksanaan pendidikan bagi lembaga.
4. Menghasilkan budaya loyalitas dalam organisasi.

5. Berkolaborasi dalam menciptakan sistem terintegrasi dengan ASN maupun lembaga lainnya.

Suatu organisasi merancang penerapan *Corporate University*, diperlukan proses pembelajaran berbagai perusahaan terkemuka yang berhasil menerapkan *Corporate University*. Upaya perusahaan tersebut merupakan cara yang efektif, efisien, dan tidak perlu melakukan proses uji coba dalam waktu yang lama terhadap fungsi-fungsi penyelenggaraan *Corporate University*. Pada sektor publik, hadirnya Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 menyatakan jika setiap instansi pemerintahan harus menerapkan *Corporate University*. Organisasi mengharuskan untuk menerapkan *Corporate University* dan diperlukan upaya kolaborasi lintas instansi. Untuk dapat memahami dan mengidentifikasi fungsi-fungsi kondisi apa saja 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 Corporate University*. BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan merupakan organisasi, 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.

## 2. Metodologi

Jenis metode dalam penelitian adalah *field research* atau penelitian lapangan. Peneliti lakukan dalam memanfaatkan studi lapangan sebagai bahan analisis peneliti untuk mengetahui kolaborasi stakeholder's dalam penyelenggaraan ASN *Corporate University* Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. Metode digunakan peneliti adalah metode kualitatif yakni suatu metode penelitian yang memberikan gambaran penelitian untuk menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan serta perilaku seseorang sebagai responden (Rahmat, 2019). Hal ini dilakukan oleh peneliti dengan metode kualitatif, agar dapat mengeksplorasi dan memperdalam fenomena sosial terdiri dari pelaku, kejadian, tempat dan waktu (Satori & Komariah, 2009).

Penelitian ini mengeksplorasi berbagai fenomena dalam penyelenggaraan *Corporate University* dalam menciptakan ruang kolaborasi antar stakeholder pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Sumber data diperoleh dari literature review dari buku, jurnal, serta peraturan perundang-undangan terkait. Sumber peraturan perundang-undangan tentang bagaimana penyelenggaraan *Corporate University*, tahap penelitian ini juga berdasarkan pendekatan normatif. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk memahami kesiapan seluruh komponen dalam pemerintahan terkait penyelenggaraan ASN dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang *Corporate University* (Saputra, 2017). Metode yang digunakan untuk menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi kejadian saat ini mengenai penyelenggaraan *Corporate University* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. Diharapkan dengan metode ini ditemukan makna yang tersembunyi dibalik obyek maupun subyek yang diteliti.

Pengambilan sampel dilakukan dalam penelitian yang dilaksanakan terdapat jumlah populasi yang besar serta memiliki keterbatasan dalam penelitian (Karim dkk, 2021). Kriteria pengambilan sampel secara representatif, sehingga data yang diambil mewakili keseluruhan populasi yang ada. Sampel atau obyek yang menjadi sumber data dalam penelitian sebanyak 20 orang sebagai informan. Sampel yang juga selaku responden dalam penelitian adalah seluruh pegawai pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian dengan metode wawancara dengan informan, yakni Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kasubag Umum Kepegawaian dan Hukum, Kasubag Keuangan, Kasubag Program, Kabid Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan, Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis Inti, Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis Umum dan Fungsional, Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial, Kasubid Sertifikasi Kompetensi, Kasubid Pengelolaan Kelembagaan dan Tenaga Pengembang Kompetensi, Kasubid Pengelolaan Sumber Belajar dan Kerjasama, Kasubid Pengembangan Kompetensi Inti Jabatan Administrasi Urusan Konkuren Wajib Pelayanan Dasar dan Pilihan, Kasubid Pengembangan Kompetensi Inti Jabatan Administrasi Urusan Konkuren Wajib Pelayanan Dasar, Kasubid Pengembangan Kompetensi Inti Jabatan Administrasi Perangkat Daerah Penunjang, Kasubid Pengembangan Kompetensi Umum Jabatan Administrasi, Kasubid Pengembangan Kompetensi Pilihan Jabatan Administrasi, Kasubid Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional, Kasubid Pengembangan Kompetensi Pimpinan Daerah, Kasubid Pengembangan Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi, Kasubid Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Prajabatan, dan Widyaiswara 1 Orang. Selain perolehan dan analisis data dari informan, peneliti juga mereview berbagai jurnal terkait penyelenggaraan *Corporate University* pada model kolaborasi stakeholder.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Input Kolaborasi Penyelenggaraan *Corporate University*

Perubahan paradigma pembelajaran sebagai wujud implementasi *CorpU* sebagai dasar kebutuhan atas kondisi pada setiap organisasi pemerintahan yang dapat membuat anggotanya untuk secara *sustainable* melakukan pembelajaran secara mandiri (*self-learning*). Dampak yang dapat dirasakan dalam tubuh organisasi secara cepat untuk merespon beragam perubahan selama masa Pandemi Covid-19. Proses pembelajaran merupakan bentuk kegiatan pada arah pengembangan pengetahuan, keterampilan, penerapan, dan inovasi setiap Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.

Gubernur Sulawesi Selatan melalui Peraturan Gubernur Nomor 58 Tahun 2020 tentang Aparatur Sipil Negara *Corporate University* Provinsi Sulawesi Selatan bahwa dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Pemerintah daerah perlu menerapkan dan mengembangkan pembentukan *Corporate University (CorpU)*. Berdasarkan ketentuan Pasal 203 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara, setiap Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier melalui berbagai model pengembangan kompetensi.

Berikut hasil wawancara dengan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi:

*“Dimasa Covid-19, Aparatur Sipil Negara (ASN) di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan dituntut untuk memiliki kemampuan belajar yang tinggi dan dilaksanakan secara kolaboratif untuk meningkatkan kinerja secara sustainable. Proses pengumpulan, pengolahan dan implementasi pengetahuan dalam memajukan suatu organisasi. Maka dari paradigma tersebut BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan dituntut untuk membentuk dan memberdayakan seluruh potensi pembelajaran, SDM, pengetahuan dan teknolog (digital base). Sistem perencanaan dan prosedur kebutuhan pengembangan dikategorikan berdasarkan analisis kinerja aparatur, analisis rumpun jabatan atau substansi kelembagaan, dan analisis organisasi”.*

Analisis kebutuhan yang melibatkan keseluruhan bagian dari unit utama sampai unit pelaksana teknis, BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan sudah semestinya membuat desain pengembangan melalui pelatihan ataupun metode pengembangan lain. Infrastruktur dalam strategi pengembangan pun mutlak tersedia untuk menjangkau keseluruhan ASN pada lingkup BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kesempatan akses dan mendapatkan proses pengembangan paling sedikit 20 jam pelajaran.

Salah satu metode yakni *e-Laerning* yang telah dikembangkan sejak tahun 2014 dengan berbagai macam fitur pelatihan. Pada tahap ini, BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan dapat mengembangkan *platform* dalam model aplikasi pelatihan dan pengembangan untuk mendapatkan *role models* atau peta jalan kebutuhan organisasi secara kontemporer. *CorpU* dan Organisasi Pembelajar mengilustrasikan tentang kotak-kotak kelompok dalam proses pengembangan kompetensi setiap individu pegawai. Terdapat 3 (tiga) tindakan dapat dilakukan, yaitu

1. Akselerasi karir
2. pengembangan kompetensi
3. Peningkatan kualifikasi.

Akselerasi karir pada kelompok *“star”* dan kompeten melalui sekolah kader calon pemimpin. Aspek pengembangan talenta, kelompok *performer* dengan level kinerja dan kompetensi pada skala rendah dapat dilakukan melalui pelatihan, pembelajaran di Kantor, atau bentuk pengembangan lainnya. Kelompok-kelompok yang dianggap memiliki level rendah secara keseluruhan, perlu penyegaran talenta, seperti rotasi atau penugasan khusus sesuai kekurangan dari masing-masing pegawai.

**Tabel 2.** Perbandingan pendekatan pembelajaran tradisional dan strategis

Disiplin	Defenisi	Implementasi
Personality Mastery	Sensitive atau situasi organisasi dan penentuan tujuan atas situasi tersebut	Komitmen tinggi untuk menghadapi tantangan dan perubahan
Mental Model	Memandang keadaan yang sedang terjadi sesuai pada visi dan persepsi dimiliki	Memiliki keterbukaan dan pemikiran positif terhadap orang lain yang berkaitan tantangan dihadapi
Shared Vision	Kemampuan tiap individu pada tim untuk memiliki visi serta komitmen organisasi	Berkomunikasi secara baik, membangun kepercayaan serta menyelesaikan konflik yang ada

Team Learning	Suatu kemampuan dari individu dapat berubah berdasarkan kebutuhan dengan cara fikir kelompok	Mempunyai perasaan dari bagian kelompok serta membantu pembelajaran kelompok
System Thinking	Mampu mempergunakan analisis secara ilmiah pada setiap masalah	Memiliki orientasi penyelesaian masalah jangka panjang dan pembelajaran berkelanjutan

Sumber: Kementerian Keuangan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2021

Sementara HS selaku Widyaiswara BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan mengatakan ke peneliti bahwa:

*“Pimpinan merupakan orang yang dapat menerjemahkan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin juga harus mampu melakukan dokumentasi dari pengetahuan setiap individu ASN dalam memajukan organisasi yang dipimpinnya. Posisi pemimpin merupakan posisi bagi seseorang yang memiliki keterampilan membangun visi bersama (building shared vision). Menghadirkan model-model mental (mental model) dalam menumbuhkan pola berfikir yang sistemik wajib dimiliki bagi seorang pemimpin organisasi. Berikut 5 pilar terbentuknya organisasi pembelajar sebagai strategi pengembangan SDM terhadap perubahan paradigma pembelajaran mandiri. Kehebatan sebuah organisasi cenderung ditentukan hanya oleh 30 persen orang dari jumlah keseluruhan anggota. Sejumlah 30 persen itu pun sebagai akibat dari posisi yang strategis. Sebagai ilustrasi, saat wabah Covid-19, menyebabkan sejumlah instansi merumahkan pegawai dan menerapkan pola kerja dari rumah (Work from Home). Pada kondisi tersebut, efektivitas kerja Kantor setidaknya CorpU dan Organisasi Pembelajar diperankan oleh orang-orang yang mengurus bidang strategis dan vital”.*

Pengetahuan merupakan elemen yang mengumpulkan sejumlah informasi dan mengornisir tentang suatu bidang yang dipahami, sebagaimana tentang teori pemidanaan dan pemasyarakatan, kerangka kerja pengawasan orang asing, dan indikasi geografis suatu produk yang dipengaruhi karakteristik khusus lingkungan alam maupun masyarakat lokal. Kepakaran yang diiringi kebajikan (*wisdom*) sehingga menjadi kapabilitas seseorang (Ali, 2009). Elemen ini merupakan hasil implementasi pengetahuan sebagai fundamental untuk mengambil dasar kebijakan untuk dapat diputuskan. Pengetahuan sebagai bentuk dari *tacit* menjadi *explicit* secara dinamis dan dapat berubah seiring dengan kebutuhan ASN maupun organisasi. Proses penciptaan pengetahuan memerlukan model yang memungkinkan organisasi dapat mengelola secara efektif.

**Tabel 3.** Model pembelajaran 70/20/10

Proporsi	Model Pembelajaran
70%	Pembelajaran di tempat kerja ( <i>workplace learning</i> ), magang ( <i>secondment</i> ), penugasan ( <i>assignment</i> ), rotasi jabatan ( <i>placement and job rotations</i> )
20%	Coaching, mentoring, counseling, Communes of Practice (CoP), platform pembelajaran kolaborasi melalui LMS, feedback / one on one meeting.
10%	Pelatihan terstruktur, e-Learning, workshop, webinar, pelatihan jarak jauh, seminar, konferensi, bimbingan teknis.

Sumber: Permenhumham RI, 2019

Model 70% (pengalaman merupakan asimilasi proses penugasan (*job assignment*) dimana melaksanakan pekerjaan dengan pengetahuan dan pengalaman yang lebih dikedepankan bagi individu ASN. Model 20% (sosial) merupakan model kolaboratif dengan berbagai elemen manapun termasuk stakeholder eksternal untuk mewujudkan tujuan dari organisasi. Pengetahuan sebagai interaksi bagi ASN yang merupakan komponen penting dalam menjalankan aktivitasnya pada lingkungan sosial. Model 10% (formal) merupakan aktivitas pelatihan secara formal dalam ruang kelas secara mandiri, terstruktur, dan terintegrasi.

### 3.2. Kolaborasi dalam Pendidikan Terintegrasi

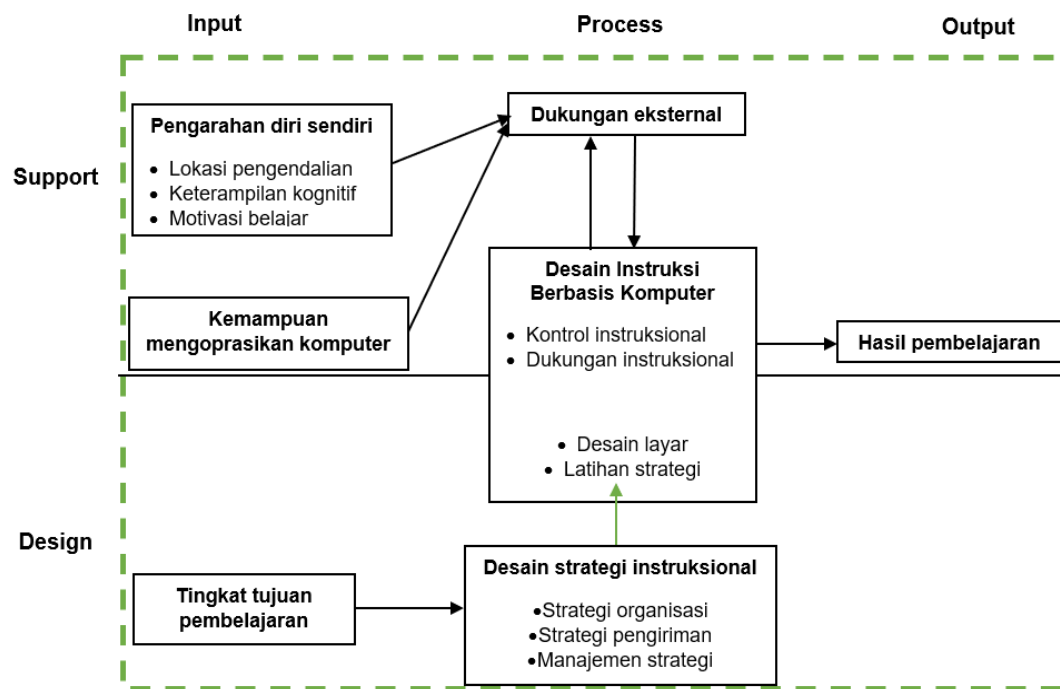
Pendidikan merupakan upaya membuka ruang kesejahteraan dan memperbaiki mutu SDM untuk meningkatkan pembangunan nasional. Tujuan utama agar pendidikan dapat dilaksanakan secara signifikan, selaras, dan berkesinambungan. Wabah Covid-19 mengakibatkan seluruh dimensi di dunia mengalami perubahan tak terkecuali sektor Pendidikan dalam jenjang manapun seantero dunia. Angka kematian diakibatkan adanya wabah pandemi virus corona terus mengalami peningkatan setiap saat. Upaya pencegahan penularan corona virus semakin dimassifkan oleh setiap jenjang pemerintahan di Indonesia, utamanya di Provisni Sulawesi Selatan.

Pembatasan aktivitas masyarakat semakin digalakkan dalam rangka pencegahan penularan corona virus, baik aktivitas sosial yang terjadi selama 2 tahun terakhir. Adanya fenomena mengakibatkan banyak aktivitas kemasyarakatan mengalami keterlambatan, termasuk dalam bidang pendidikan. Pendidik dan peserta didik saat lebih akrab dengan dengan proses pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang membutuhkan media perantara guna dalam

menunjang kegiatan aktivitas belajar mengajar supaya dapat berjalan dengan maksimal. Keberadaan perangkat teknologi tentunya solusi dalam era 4.0 dengan istilah industry digital system yang lebih mendominasi aktivitas belajar mengajar sekarang ini.

Kemanfaatan teknologi dalam ruang pendidikan tidak hanya menumbuhkan kemandirian dan keaktifan para pelajar yang merupakan bentuk aktivitas peserta didik menikmati proses belajar berdasarkan usaha mandiri. Upaya kemandirian merupakan keaktifan peserta didik dalam mencari serta menganalisis kemampuan pengetahuannya sesuai spesifikasi kepekaan peserta didik dalam mengolah informasi secara kritis (Helmi dkk, 2013). Peserta didik yang sebelumnya pasif menjadi peserta didik aktif karena adanya sharing ilmu pengetahuan (*sharing knowledge*) serta keterampilan menyerap ilmu yang disampaikan oleh pendidik.

Partisipasi aktif lebih menitikberatkan bagi peserta didik, hal ini dimaksudkan agar mampu menubuhkan rasa percaya diri, mandiri, optimis, kritis, berjiwa lapang dan matang. Proses pembelajaran secara individu, peserta didik dapat melakukan pembelajaran secara berkelompok. *Sharing* pemikiran dengan individu lainnya dapat memecahkan suatu topik pembelajaran yang selama ini kurang dipahami. *Computer Based Learning (BSL)* merupakan pola pembelajaran *offline* dan menunjang pembelajaran secara *online* atau *daring*. Berikut gambar strategi dalam proses pembelajaran berbasis kompetensi.



Gambar 2. Strategi penyampaian campuran untuk pelatihan berbasis kompetensi

Media pembelajaran dengan basis teknologi merupakan perangkat baik keras (*hardware*) maupun lunak (*software*) dalam menunjang akselerasi pembelajaran yang dilaksanakan. Media pembelajaran yang baik yakni pembelajaran dapat menarik perhatian peserta didik. Perangkat media teknologi harus memiliki keunikan (Almatrooshi dkk, 2016), baik dalam hal desain konten yang merupakan isi pembelajaran sehingga hasilnya memiliki makna bagi peserta didik.

### 3.3. Knowledge Sharing Penerapan CorpU

*Corporate University (CorpU)* secara strategi memberikan pengaruh dalam pembentukan organisasi pembelajar, hal ini karena lebih menekankan kepada seluruh pegawai untuk secara berkesinambungan melakukan proses belajar. Banyak pegawai maupun anggota dalam suatu organisasi mempunyai semangat belajar sangat tinggi, akan tetapi tidak berpengaruh dalam capaian organisasi (Mangkunegara, 2005). Hal tersebut dimungkinkan adanya proses pengembangan SDM dalam proses belajar secara mandiri atau terstruktur dan tidak memiliki perencanaan terintegrasi dengan capaian karir.

Budaya *sharing* pengetahuan merupakan kekuatan terbesar dalam organisasi dan juga sebagai komponen pembentuk *Corporate University*. Kesalahan dan keberhasilan seorang pegawai dapat disebarkan kepada orang lain, agar tidak terjadinya sebuah kesalahan dan juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Terbentuknya kerjasama tim dalam organisasi cukup penting demi tercapainya tujuan (Savitri & Ahmad, 2020). Hasil yang memuaskan dan

sesuai dengan apa yang diharapkan selalu menjadi impian pada organisasi manapun. Tentu dengan hal ini kita harus bekerjasama dengan orang lain setiap saat di tempat kerja.

Berikut hasil petikan wawancara dengan Kabid Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan, menyatakan bahwa:

*“Knowledge sharing merupakan pemahaman dapat disebar dan berhubungan mengadakan akses bagi seluruh pegawai melalui informasi secara relevan. Membangun networking knowledge pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan dapat menciptakan kemandirian bagi seluruh individu ASN. Knowledge sharing bisa tumbuh serta berkembang jika kondisi sesuai ketentuan pada tiga faktor kunci yaitu orang (pegawai), organisasi, dan teknologi. Knowledge sharing dapat dilakukan apabila setiap pegawai memiliki kesempatan secara luas dalam menyampaikan gagasan, kritikan, dan komentarnya terhadap hal yang bersifat produktif dalam pengembangan BSPDM Provinsi Sulawesi Selatan”.*

Berikut dua dimensi dalam melakukan *knowledge sharing* yang dibutuhkan saat ini (Hoof & Ridder, 2004), sebagai berikut:

**Tabel 4.** *Knowledge sharing*

<i>Knowledge Donating</i> (Berbagi Pengetahuan)	<i>Knowledge Collection</i> (Kumpulan Pengetahuan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berbagi pengetahuan sesama pegawai menjadi hal biasa.</li> <li>Setiap pegawai membagi pengetahuan sesama rekan kerja dalam departemennya.</li> <li>Pegawai membagi pengetahuan sesama rekan kerja pada departemen lain.</li> <li>Keterampilan yang dimiliki dapat dibagi sesama rekan kerja dalam satu departemen.</li> <li>Keterampilan sesama rekan kerja dari departemen lain dapat dibagikan.</li> <li>Sesuatu yang sifatnya baru dan diceritakan hal tersebut pada rekan kerja pada 1 departemen.</li> <li>Mempelajari sesuatu yang baru menceritakan hal tersebut pada rekan kerja dari departemen lain.</li> <li>Berbagi pengetahuan dengan pegawai lainnya.</li> <li>Seorang pegawai membagi pengetahuan dengan rekan kerja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pegawai pada 1 departemen dapat menceritakan yang mereka ketahui, saat ada menanyakan.</li> <li>Pegawai dari departemen lain menceritakan apa yang mereka ketahui.</li> <li>Rekan kerja pada 1 departemen membagi keterampilan yang mereka miliki.</li> <li>Rekan kerja pada departemen lain dapat membagi keterampilan yang dimiliki, ketika ada pegawai lain bertanya.</li> <li>Pegawai yang telah mempelajari tentang suatu hal yang baru, wajib memberikan pengetahuannya kepada pegawai lain.</li> </ul>

Sumber: Hoof & Ridder, 2004.

Berikut depalan bagian dalam kegiatan pengelolaan *knowledge sharing*, yakni:

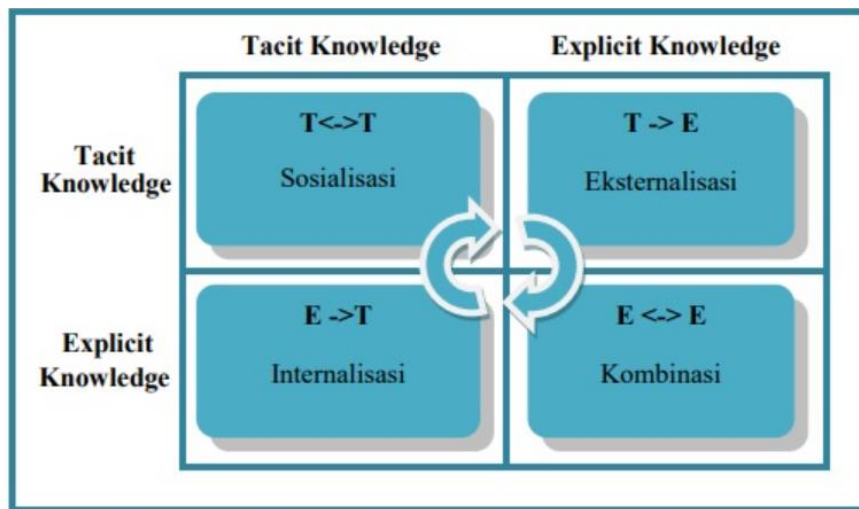
**Tabel 5.** Pengelolaan *Knowledge sharing*

Knowledge map (Peta pengetahuan)	<b>Pemetaan <i>knowledge</i> berada pada instansi, merinci potensi pengetahuan yang dimiliki untuk ditempatkan pada bidang pengetahuannya.</b>
Talk space (Ruang bicara)	Tersedianya lokasi yang bertujuan dalam memberikan kesempatan bagi ASN pada yang lain dalam suasana informal.
Smart office layout (Penataan kantor yang cerdas)	Merancang ruang kerja yang memberikan kontribusi positif bagi lingkungan secara efektif untuk kegiatan pembelajaran.
Dedicated knowledge-sharing event (Acara berbagi pengetahuan yang didedikasikan)	Menghadirkan formulasi aktivitas <i>knowledge fair</i> atau forum berbagi pengetahuan. Hal ini dapat memberikan kesempatan bagi ASN yang selama ini belum pernah bertemu dalam kegiatan kerja sehari-hari agar saling bertukar pengalaman.
Common language (Bahasa umum)	Faktor penting menghasilkan <i>knowledge sharing</i> adalah artikulasi bahasa umum untuk membangun komunikasi dengan seluruh ASN dalam pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Aktivitas ini dapat terbentuk daftar kata perbendaharaannya, kemudian diterjemahkan dalam bahasa yang dimengerti bersama pegawai.
Knowledge leader (Pemimpin pengetahuan)	Mengamankan pihak yang dapat menggunakan sumber daya, menguasai logika dari <i>knowledge sharing</i> , memonitor partisipasi ASN dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi.

<p>A change in culture <b>(Perubahan budaya)</b></p>	<p>Menghadirkan <i>culture knowledge</i> yang dimiliki bagi setiap ASN sebagai Tindakan dalam menciptakan sifat dasar sukarela antar ASN. Hal yang mudah dilakukan dengan cara menghilangkan penghalang dari kegiatan penyebaran <i>knowledge</i>.</p>
<p>Room for tension <b>(Ruang untuk ketegangan)</b></p>	<p><i>Fusion, creative abrasion</i> atau <i>creative tension</i> juga merupakan istilah dari ruang untuk ketegangan. Menyatukan persepsi ASN yang merupakan bagian hal pembeda untuk bersama-sama menyelesaikan permasalahan. Kebutuhan pembelajaran dan solusi inovatif terkadang hadir saat individu ASN dikondisikan dalam meluaskan pemikiran mereka dengan metode terbaru.</p>

Sumber: Ewer & Russ-Eft, 2017

Konversi pengetahuan dalam *knowledge sharing* sering dikenal dengan istilah SECI Process, yaitu S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, dan I: *Internalization* (Sholeh & Kurniawan, 2011). Pengetahuan yang dikonversi merupakan siklus hidup serta berkembangnya suatu pengetahuan, hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. SECI process

Gambaran SECI Process SECI Process, yaitu S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, dan I: *Internalization* (Matzler, 2008) sebagai berikut:

Tabel 6. Gambaran SECI Process

<p>Embrained knowledge <b>(Pengetahuan yang terpendam)</b></p>	<p><b>Pengetahuan merupakan keterampilan konseptual serta kemampuan kognitif individu yang dapat diperoleh melalui studi formal (<i>learning by studying</i>).</b></p>
<p>Embodied knowledge <b>(Pengetahuan yang diwujudkan)</b></p>	<p>Pengetahuan bagi ASN secara individu dapat melaksanakan aktivitas secara rutin walaupun tidak ada verbal yang mempresentasikan sebuah pikiran. Pengetahuan tersebut yang dimiliki dalam diri ASN secara individu berasal dari pengalaman sebelumnya.</p>
<p>Encultured knowledge <b>(Pengetahuan yang dibudayakan)</b></p>	<p>Afektif dan kognitif secara struktur dapat digunakan bagi seluruh pegawai agar dapat mempersepsikan, menjelaskan, mengevaluasi dan mengkonstruksi realitas. Pengetahuan seperti ini mencakup asumsi serta kepercayaan digunakan mendapatkan nilai dan informasi baru.</p>
<p>Encoded knowledge <b>(Pengetahuan yang dikodekan)</b></p>	<p>Adanya pengetahuan dikodifikasi dan berbentuk eksplisit.</p>

Sumber: Matzler, 2008

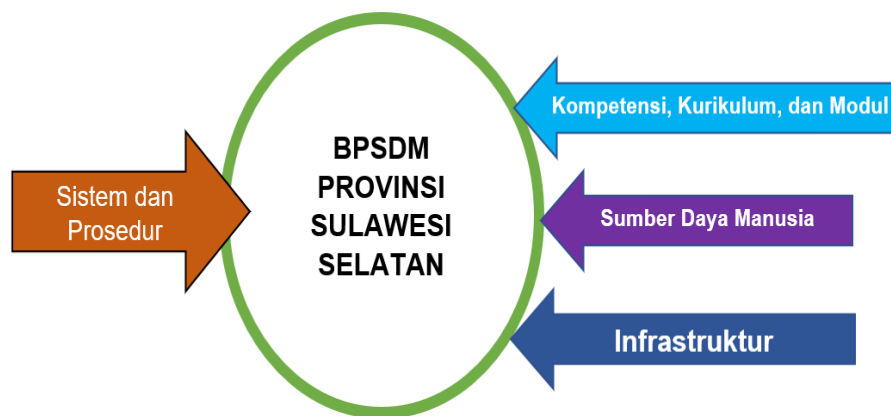
*Corporate University (CorpU)* dalam paradigmanya yang diharapkan dapat berkontribusi pada 3 (tiga) dampak perubahan penting seperti menghadirkan pengembangan SDM, analisis kebutuhan pembelajaran, dan pembangunan sinergi antar bagian organisasi (Hoof dkk, 2004). Selama ini paradigma tradisional pembelajaran melalui lembaga diklat hanya berfokus capaian kuantitas. Hal demikian membentuk target kegiatan rutin dilakukan konstruksi konsep *Corporate University (CorpU)* pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Kegiatan pengembangan

SDM wajib menitikberatkan tidak saja tercapainya kuantitas, namun yang terpenting adalah kualitas peserta didik. Selain hal tersebut persoalan analisis kebutuhan pengembangan Pegawai ASN, baik pendidikan maupun pelatihan, pada konsep lembaga diklat tradisional seringkali dilakukan kurang serius, dan mengandalkan secara *bottom up*, keterlibatan pucuk pimpinan sebagai guru dalam mengarahkan bawahannya berdasarkan kebutuhan masa kini menjadi prioritas (Maddatuang dkk, 2021).

### 3.4. Knowledge Sharing Penerapan CorpU

Peran strategis BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan pada pengelolaan pengembangan SDM dengan adanya SDM yang andal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas efektif dan efisien. Salah satu kuncinya untuk mencetak sumber daya manusia dengan kriteria tersebut adalah dengan menyediakan pembelajaran yang dengan kebutuhan organisasi. Disrupsi yang kini hadir akibat dari perubahan serta perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Organisasi dituntut melakukan adaptasi dan bertransformasi dengan menerapkan strategi/pendekatan berbeda dari ada sebelumnya (Asfiah dkk, 2021). Penerapan pendekatan *Corporate University* di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan merupakan respon atas kondisi tersebut serta dalam rangka mendukung percepatan transformasi BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Seiring dengan hadirnya reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan yang terus digerakkan di semua lembaga pemerintah maupun non pemerintah.

*Corporate University (CorpU)* merupakan lembaga diklat dalam program pengembangan SDM yang terarah dan sistematis yang berfokus pada pengembangan pribadi, jalur karier, peluang pelatihan, acara pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan, pada semua jenjang tingkatan organisasi (Sutmasa, 2019). BPSDM sebagai *leading sector* dalam lembaga pengembangan kompetensi Pegawai ASN di Provinsi Sulawesi Selatan. Mengadaptasi transformasi untuk dapat memperjelas perbedaan antara lembaga pendidikan dan pelatihan biasa (training) dengan *Corporate University (CorpU)* dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 4. BPSDM Provinsi Sulsel sebagai *Leading Sector* Pengembangan SDM

Pengetahuan yang bersifat transformatif terhadap perubahan perlu dimiliki oleh semua pihak yang secara esensi merupakan zaman dalam melahirkan peradaban untuk kemajuan dalam setiap organisasi. Kemajuan yang tidak ada dari sebuah dasar perubahan untuk menghasilkan pada setiap organisasi itu seyogyanya diketahui secara utuh dari berbagai aspek (Fauziah & Prasetyo, 2019). Berkaitan dengan pengetahuan manajemen untuk mendukung suatu perubahan untuk menguasai kemajuan dalam konsep pengetahuan. Beberapa hal yang sifatnya strategis untuk diketahui diantaranya adalah:

1. Konsep perubahan yang akan dicapai dalam *Corporate University (CorpU)*
2. Melahirkan kondisi yang obyektif baik secara internal maupun eksternal
3. Identifikasi setiap permasalahan yang terjadi pada setiap organisasi.

*Corporate University (CorpU)* dalam pengembangan strategi untuk pengantisipasi lingkungan perubahan kedepan. Penelitian ini terkait implementasi dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran rencana strategis di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Transformasi Kelembagaan dari berbagai kementerian, tidak saja berfokus terhadap dalam teknis melainkan pada unit-unit pendukung (Saputra & Kurniawansyah, 2020). Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan sebagai salah satu unit pendukung selama ini berperan dalam peningkatan kapabilitas SDM pada instansi Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan.

Program Diklat sebagai salah satu arah kebijakan transformasi organisasi pada masa era digital 4.0. Penguatan fungsi *Strategic Learning Development* dengan target terlaksana merupakan suatu tantangan bagi BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan menjadi unit strategis dalam pengembangan SDM. *CorpU* dalam mengakselerasi terwujudnya visi

## Provinsi Sulawesi Selatan 2018 – 2023 yang Inovatif, Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkarakter.

BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan dalam rangka penguatan fungsi *Strategic Learning Development*, harus menggodok cetak biru transformasi dalam *Corporate University (CorpU)*. Konsep *CorpU* harus dipercayai bisa membawa BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan menjadi lembaga yang tidak hanya memberikan *Learning Output* melainkan sampai ke *Learning Outcome*, tidak hanya menghasilkan pegawai yang mampu menguasai kompetensi tertentu melainkan menghasilkan pegawai yang mampu dari sisi kompetensi dan mempunyai kemauan untuk memberikan impact yang positif terhadap organisasi.

## 4. Kesimpulan & Saran

### 4.1. Kesimpulan

Setiap organisasi dalam era Industri 4.0 yang diistilahkan sebagai era disrupsi teknologi karena otomatisasi dan konektivitas di sebuah bidang membuat pergerakan dunia industri dan persaingan kerja menjadi tidak linear. Salah satu karakteristik unik dari industri 4.0 adalah pengaplikasian kecerdasan buatan atau *artificial intelligence*. Penyelenggaraan *CorpU* dalam setiap stakeholder harus terlebih awal memiliki persepsi yang sama dan menciptakan ruang kolaborasi. Pegawai dalam mengaplikasikan pengetahuannya harus berdampak secara positif dalam *business performance* dengan kata lain seberapa positifnya *Return on Training Investment (ROTI)*. Penyelenggaraan *CorpU* harus menciptakan pegawai Pejabat Eselon I ataupun II untuk *Program Leaders as Teachers*. Salah satu strategi dalam menunjang implementasi *learning* organisasi di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan yakni penyelenggaraan *Corporate University*. Program ini dapat menciptakan mentransfer pengetahuan dan pengalamannya kepada seluruh pegawai dalam lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Konsep *Corporate University* sebagai sarana untuk menempatkan pegawai yang telah melaksanakan diklat ditempatkan sesuai dengan kompetensinya.

Perkembangan terkini terhadap berbagai fungsi yang menjadi kunci keberhasilan upaya penyelenggaraan *Corporate University* di berbagai organisasi saat ini. Penerapan *Corporate University* dapat menentukan fungsi secara benar dan menjadi kebutuhan organisasi dalam mendukung capaian misi dan tujuan organisasi. Penyelenggaraan *Corporate University* dapat meminimalisir pembiayaan yang tidak relevan atas penerapan fungsi kebutuhan organisasi. Dalam 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*. Sejalan dengan peraturan tersebut, Gubernur Sulawesi Selatan melalui Peraturan Gubernur Nomor 58 Tahun 2020 tentang Aparatur Sipil Negara *Corporate University* Provinsi Sulawesi Selatan bahwa dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

### 4.2. Rekomendasi

Perlunya konsistensi dan kolaborasi lintas stakeholder's dalam mewujudkan tujuan jangka panjang birokrasi Indonesia pada 2024 yakni terbentuknya birokrasi kelas dunia, sekaligus SMART ASN. Tujuan jangka panjang sejak 2005 itu, setidaknya ingin menjawab tantangan persaingan global. Pada posisi itu, perlu persiapan bagi seluruh aparatur untuk menjalani sertifikasi kemampuan dan keahlian melalui uji kompetensi. Hal demikian menjadi penting agar masing-masing pegawai sudah menentukan spesialisasi keahlian yang memiliki standar global, baik pada tingkat nasional, regional, maupun internasional.

Cakupan bidang substansi teknis yang sangat besar dan luas, merupakan kekuatan tersendiri bagi Kemenkumham. Lisensi yang dimiliki untuk melakukan proses akreditasi dapat dilakukan dengan mengembangkan skema sertifikasi bidang hukum terapan. Langkah menjadi lembaga sertifikasi profesi perlu dilakukan dengan kemauan dan kemampuan mengeksekusi kualifikasi kompetensi kerja nasional maupun kompetensi kerja regional dan internasional.

## Daftar Referensi

- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
- Asfiah, F., Ruslan, M., & Chahyono, C. (2021). ANALISIS EFEKTIVITAS PROGRAM PENYELENGGARAAN DIKLAT KANTOR PPSDM KEMENDAGRI REGIONAL MAKASSAR TERHADAP KINERJA ASN. *Indonesian Journal of Business and Management*, 3(2), 89-97.
- Baporikar, N. (2014). Corporate university edification in knowledge society. *International Journal of Strategic Change Management*, 5(2), 125-139.

- Castells, M. (2001). *Challenges of Globalisation: South African Debates with Manuel Castells (Vol. 4)*. Pearson South Africa.
- Ewer, G., & Russ-Eft, D. (2017). Corporate university theory and practice: the case of Platt University, USA. *International Journal of HRD Practice, Policy, and Research*, 2(1), 35-49.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service*, 13(2), 51-62.
- Helmi, A.F., & Elita. (2013). Efikasi Diri, Sistem Imbalan, dan Berbagi Pengetahuan: Meta-analisis. *Bulletin Psikologi*, Vol.21, No.1.
- Hoof, B. V. D., Ridder, J. D., & Aukema, E. (2004). The eagerness to share: Knowledge sharing, ICT and social capital. Working Paper, Amsterdam School of Communication Research, University of Amsterdam, The Netherlands.
- Johnson, B., Kavanagh, P., & Mattson, K. (2003). *Steal this university: The rise of the corporate university and the academic labor movement*. Psychology Press.
- Karim, A., Musa, C. I., Sahabuddin, R., & Azis, M. (2021). The Increase of Rural Economy at Baraka Sub-District through Village Funds. *The Winners*, 22(1), 89-95. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7013>
- Kemenkeu RI tentang Corporate University, 2021. Jakarta.
- KEMENTERIAN KEUANGAN CORPORATE UNIVERSITY MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Inisiatif Strategis Program.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Jawa Barat Jadi Contoh Corporate University, Ubah Paradigma Pendidikan ASN*. [menpan.go.id](https://www.menpan.go.id): <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/jawa-barat-jadi-contoh-corporate-university-ubah-paradigma-pendidikan-asn>.
- Maddatuang, B., Syukur, A., & Karim 3rd, A. (2021). The Role of BUMDes in Sustainable Economic at Enrengang Regency. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5409603>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Margherita, A., & Secundo, G. (2011). The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *The Journal of Management Development*, 30(2), 175-186.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Davies-Black, Mountain View, CA.
- Matzler, K. (2008). Personality Traits and Knowledge Sharing. *Journal of Economic Psychology*.
- Munajat, A. P. S. (2021). The Fungsi-Fungsi yang Membentuk Framework dari Corporate University. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 36-50. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.33406>
- Noe, R. (2010). *Employee training and development (5th ed)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 58 Tahun 2020 tentang Aparatur Sipil Negara Corporate University Provinsi Sulawesi Selatan.
- Peraturan Pemerintah (PP) tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah (PP) NO. 101, LN. 2000 No. 198, TLN No. 4019, LL SETNEG: 12 HLM. Peraturan Pemerintah (PP) TENTANG Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. PerLAN No 10 tahun 2018, Jakarta. Indonesia.
- PERMENKUMHAM** NO.22/2019 TENTANG PENYELENGGAREAN PENDIDIKAN. KHUSUS KEIMIGRASIAN Memanfaatkan Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*). Jakarta.
- Rolfe, G. (2012). *The university in dissent: Scholarship in the corporate university*. Routledge.
- Saputra, D. P., & Kurniawansyah, F. (2020). Tantangan BKD Kota Malang Dalam Menyiapkan ASN Di Era Digital. *Prosiding Simposium Nasional "Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan di Era Revolusi Industri 4.0"*, 1320-1350.
- Saputra, Hadi. (2017). *Azas penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN*. Jakarta. Indonesia.
- Satori, D. & Aan Komariah. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta.
- Savitri, R., & Ahmad, M. P. Y. (2020). Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 4(1), 21-26.

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sholeh, M., & Kurniawan, E. (2011). Rancang Bangun Aplikasi Start Menu Live USB untuk Menjalankan Aplikasi Portable. *Jurnal Teknologi*, 4(1), 14-20.
- Sidabutar, V. (2020). STUDY ON THE APPLICATION OF THE CORPORATE UNIVERSITY IN THE COMPETENCE DEVELOPMENT OF STATE CIVIL SERVICE APPARATUS. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255-270. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814>
- Sontaite, M., & Bakanauskas, A. (2011). Measurement model of corporate reputation at higher education institutions: Customers' perspective. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiø Tyrimai*, (59), pp. 115-130.
- Sutmasa, Y. G. (2019). Etika ASN Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Negara. *Jurnal Ilmiah Cakrawarti*, 2(1), 19-29.
- Undang-Undang (UU) No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta, Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Pengesahan Perjanjian Ekstradisi antara Republik Indonesia dan Republik Sosialis Viet Nam (Extradition Treaty between the Republic of Indonesia and the Socialist Republic of Viet Nam). Jakarta, Indonesia.
- Wierz, J., & Morrison, H. (2000). *Große Kunst in Kinderhand: Farben und Formen großer Meister spielerisch mit allen Sinnen erleben*. Ökotopia-Verlag.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]