

Analisis Strategi SOAR pada Pengembangan Corporate University di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau

Biryanto

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau, Jl. Ronggowarsito No. 14 Pekanbaru 28131
biryanto31@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

Revised:

Accepted:

Sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) merupakan salah satu upaya strategis untuk mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang terintegrasi dengan pekerjaan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi potensi sumber daya pegawai pada BPSDM Provinsi Riau; (2) mendeskripsikan profil Corpu pada BPSDM Provinsi Riau; dan (3) merumuskan strategi pengembangan Corpu yang efektif pada BPSDM Provinsi Riau. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2023 sampai dengan bulan Juni 2024. Data primer diperoleh dengan menggunakan instrumen kuesioner, wawancara terstruktur, dan observasi. Data primer selanjutnya diperkuat dengan data sekunder yang diperoleh dengan menggunakan instrumen dokumentasi yang bersumber dari dokumen resmi terverifikasi. Analisis strategi yang digunakan adalah SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pegawai sebagian besar (91%) memiliki jenjang kepangkatan menengah ke atas, jabatan pelaksana dan jabatan fungsional (93%), berpendidikan sarjana ke atas (80%), dengan masa kerja pegawai di atas 10 tahun (93%), usia paling banyak berada pada rentang 35 sampai dengan 50 tahun (54%), dan sebagian besar (62%) berjenis kelamin laki-laki. Temuan penelitian berikutnya diketahui bahwa pelaksanaan Corpu di BPSDM Provinsi Riau belum berjalan dengan optimal yang disebabkan oleh rendahnya komitmen dan kompetensi tim kerja pembentukan Corpu. Berdasarkan hasil perhitungan skor dari kombinasi strategi SOAR diketahui bahwa strategi *Opportunities-Results* (O-R) memiliki nilai skor tertinggi (7,15) yaitu memanfaatkan peluang sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang dituju. Strategi tersebut dijabarkan lagi menjadi tujuh strategi aksi visioner dan rencana taktis yang bisa dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Riau untuk mewujudkan pengembangan Corpu.

An integrated learning system (corporate university) is a strategic effort to develop the competence of the State Civil Service which is integrated with work and in accordance with organizational needs. This research aims to (1) identify potential employee resources in BPSDM Riau Province; (2) describe Corpu's profile in BPSDM Riau Province; and (3) develop an effective Corpu development strategy for BPSDM Riau Province. The approach used in this research is qualitative with descriptive research methods. Data collection was carried out from December 2023 to June 2024. Primary data was obtained using questionnaire instruments, structured interviews and observations. Primary data is further strengthened with secondary data obtained using documentation instruments sourced from verified official documents. The strategy analysis used is SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results). The results of the research show that the characteristics of the majority of employees (91%) have middle to upper rank levels, executive positions and functional positions (93%), have a bachelor's degree or above (80%), with an employee service period of more than 10 years (93%), the age of most is in the range of 35 to 50 years (54%), and the majority (62%) are male. The following research findings revealed that the implementation of Corpu in BPSDM Riau Province had not run optimally due to the low commitment and competence of the working team to form Corpu. Based on the results of the score calculation from the SOAR strategy combination, it is known that the Opportunities-Results (O-R) strategy has the highest score (7.15), namely making the best possible use of opportunities to achieve the intended results. This strategy is further elaborated into seven visionary action strategies and tactical plans that can be implemented by BPSDM Riau Province to realize Corpu development.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Kata Kunci: strategi, pengembangan, corporate university

Keywords: strategy, development, corporate university

1. Pendahuluan

Pengembangan kompetensi merupakan aspek strategis dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN). Setiap pegawai ASN memiliki kewajiban untuk mengembangkan kompetensi dirinya sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan dan dinamika kebutuhan publik yang terus berkembang semakin cepat dan kompleks. Pengembangan kompetensi bagi pegawai ASN juga memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya mendorong akselerasi dan efektivitas pencapaian kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi akan dapat meningkatkan kinerja individunya dan selanjutnya memberikan pengaruh simultan terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Triastuti, 2018; Manullang et.al, 2020; Pramono & Risma, 2020; Fidianingrum & Sukarno, 2021; dan Fitriani et.al, 2022).

Kompetensi pegawai ASN merupakan gabungan dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) pegawai ASN dalam pelaksanaan tugas kerjanya. Terkait dengan hal tersebut, maka pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai ASN tidak dapat dipisahkan dari tugas kerja dan kewenangan yang dimiliki oleh pegawai dimaksud pada lingkup organisasinya. Penerapan pengembangan kompetensi pegawai ASN yang sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam mewujudkan prinsip meritokrasi. Setiap organisasi perlu melakukan perencanaan pengembangan kompetensi dengan melibatkan pegawai ASN secara aktif untuk menjamin kesesuaian pengembangan kompetensi yang dilakukan dengan kebutuhan organisasi dan terintegrasi dengan manajemen talenta. Hasil penelitian Suparman & Soantahon (2022), menemukan bahwa instansi pemerintah sebagian besar belum mengimplementasikan pengembangan kompetensi dengan manajemen talenta. Kondisi ini tentu dapat memengaruhi tingkat efektivitas pengembangan kompetensi yang dilakukan.

Di sisi lain, pegawai ASN juga sangat perlu melakukan koordinasi dengan organisasi agar pengembangan kompetensi yang dilakukannya secara mandiri sesuai dan sejalan dengan strategi peningkatan kinerja organisasi. Pegawai ASN dalam proses manajemen organisasi merupakan subjek yang diharapkan dapat berperan aktif dalam pengembangan kompetensi dirinya, dan bukan sebagai objek yang hanya menunggu keputusan dari suatu kebijakan organisasi. Kolaborasi dan komunikasi yang terbuka antara organisasi dan pegawai mutlak diperlukan untuk menerapkan pengembangan kompetensi pegawai yang efektif. Menurut Siwi et.al (2020) dan Riono et.al (2020), komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Melalui komunikasi organisasi yang efektif, perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai ASN akan menjadi lebih tepat sasaran.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai ASN merupakan bagian dari manajemen ASN yang dilakukan melalui pembelajaran secara kontinu agar selalu relevan dengan kebutuhan organisasi. Pembelajaran yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi tersebut dilakukan melalui sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) atau yang selanjutnya disingkat menjadi Corpu. Lebih lanjut disebutkan bahwa sistem pembelajaran terintegrasi merupakan suatu pendekatan komprehensif yang meletakkan proses pembelajaran pegawai ASN terintegrasi dengan pekerjaan (Sekretariat Negara, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pembelajaran terintegrasi berorientasi pada peningkatan kompetensi pegawai ASN yang diperlukan secara nyata dan langsung oleh pegawai tersebut, sehingga dapat diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Sistem pembelajaran terintegrasi saat ini dinilai sebagai metode yang tepat dalam pengembangan kompetensi pegawai sebagaimana yang disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Sekretariat Negara, 2020). Terkait dengan hal tersebut maka setiap organisasi ataupun instansi pemerintah perlu mengembangkan sistem pembelajaran terintegrasi, sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawainya secara efektif. Sistem pembelajaran terintegrasi (Corpu) ini tentunya telah banyak dibahas dan dikaji oleh para peneliti sebelumnya, karena topik bahasannya yang relatif baru dan menarik khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian Sultan (2022) menemukan bahwa pembelajaran terintegrasi dapat mengembangkan kompetensi pegawai ASN khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai pada pemanfaatan teknologi. Pembelajaran terintegrasi mendorong semua pihak yang terlibat secara langsung dalam pelatihan, seperti penyelenggara, fasilitator, dan peserta untuk terbiasa menggunakan media pembelajaran digital. Penelitian lain yang dilakukan Fitrianti & Bangun (2023), menemukan bahwa Corpu memiliki peran dalam mengembangkan kompetensi pegawai, mendukung kinerja organisasi, dan dapat mengisi kesenjangan kompetensi. Berikutnya Rahmat et.al (2023) menyebutkan bahwa sistem pembelajaran *online* mendukung program organisasi dalam mewujudkan Corpu. Beberapa penelitian yang telah dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa Corpu berkaitan dengan kesiapan pembelajaran secara online yang memadai dan terbukti mampu meningkatkan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan instansi.

Berbagai hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka semakin jelas bahwa keberadaan Corpu memiliki pengaruh yang penting dalam peningkatan kompetensi pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Riau sebagai instansi yang memiliki tugas dan kewenangan dalam pengembangan kompetensi pegawai perlu mengembangkan Corpu. Hal ini sangat penting sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi khususnya dalam peningkatan kompetensi pegawai secara efektif. Penelitian ini mengkaji pengembangan Corpu dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi potensi sumber daya pegawai pada BPSDM Provinsi Riau; (2) mendeskripsikan profil Corpu pada BPSDM Provinsi Riau; dan (3) merumuskan strategi pengembangan Corpu yang efektif pada BPSDM Provinsi Riau.

Kajian dan penelitian tentang Corpu telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Saifuddin & Claudia (2021) dan Sultan (2022) mengkaji keterkaitan antara Corpu dengan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Suharso (2022) dan Fitrianti & Bangun (2023) membahas Corpu dengan pengembangan kompetensi pegawai. Berikutnya Rahmat et.al (2023) meneliti bagaimana peran Corpu dengan keterampilan pegawai dalam pemanfaatan pembelajaran digital. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Aka et.al (2024) menguraikan implementasi Corpu dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi perangkat daerah. Berdasarkan berbagai hasil kajian dan penelitian Corpu yang telah dilakukan para peneliti terdahulu, belum ditemukan penelitian yang membahas bagaimana strategi pengembangan Corpu di instansi pemerintahan. Kebaruan penelitian ini adalah mengkaji bagaimana strategi yang efektif dalam pengembangan Corpu di instansi pemerintahan. Selain itu, kebaruan lainnya dari penelitian ini adalah strategi pengembangan Corpu dikaji dengan menggunakan pendekatan inovatif dan pola pikir kolaboratif yaitu analisis SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results*). Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini sangat menarik untuk dilakukan dan bersifat aktual dalam mengkaji pengembangan Corpu pada instansi pemerintahan.

2. Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus. Menurut Creswell & Creswell (2017), penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berkaitan dengan realitas sosial. Selanjutnya Tracy (2019); Sarosa (2021), menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berusaha menggali dan memahami peristiwa tertentu yang melibatkan manusia. Pada penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama, dan keterlibatan peneliti bersifat sangat menentukan untuk memahami kompleksitas suatu keadaan. Manusia beserta interaksi sosialnya pada penelitian kualitatif adalah sumber informasi yang dapat diteliti secara multimensi. Selanjutnya studi kasus menurut Yin (2019) merupakan strategi penelitian yang sesuai untuk pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan bagaimana atau mengapa. Strategi penelitian studi kasus sesuai untuk menjelaskan pertanyaan dalam penelitian ini yaitu bagaimana pengembangan Corpu di salah satu lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yaitu BPSDM Provinsi Riau.

Penelitian ini dilaksanakan di BPSDM Provinsi Riau, selama tujuh bulan yaitu mulai bulan Desember 2023 sampai dengan Juni 2024. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Menurut Miles, et.al (2014) data pada penelitian kualitatif memiliki tiga kekhasan yaitu berfokus pada fenomena atau peristiwa yang terjadi atau nyata, bersumber dari banyak informasi dan holistik, serta biasanya dapat menjelaskan penyebab terjadinya suatu fenomena. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan beberapa instrumen, yaitu kuesioner, wawancara, dan observasi. Instrumen kuesioner dilakukan dengan pengiriman *link google form* kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara di lingkungan BPSDM Provinsi Riau, penyelenggara pelatihan, peserta pelatihan, fasilitator, pemangku kepentingan, dan stakeholder lainnya yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pelatihan dan pelaksanaan Corpu. Pertanyaan kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui secara umum bagaimana pendapat responden dalam pengembangan Corpu.

Pengumpulan data primer selanjutnya dilakukan dengan menggunakan instrumen wawancara. Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan dua cara yaitu secara langsung (tatap muka) dan melalui aplikasi media komunikasi *whatsapp* kepada informan terpilih. Informan dalam penelitian ini bersumber dari responden sebelumnya yang dinilai memahami pengembangan Corpu. Wawancara juga dilakukan kepada komite penjamin mutu BPSDM Provinsi Riau untuk memperkaya data dan informasi penelitian. Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian adalah *snowball*, sehingga data dan informasi yang diperlukan dapat dikumpulkan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Selanjutnya instrumen observasi dilakukan dengan mencermati fenomena yang terjadi dan dihubungkan dengan data lainnya yang telah diterima.

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menggunakan instrumen dokumentasi, yaitu melalui pengumpulan data dari berbagai hasil penelitian sebelumnya, dokumen resmi terverifikasi, dan literatur terkait

lainnya. Data sekunder dalam penelitian ini sangat diperlukan untuk memperkuat data primer yang telah diperoleh, sehingga data penelitian dapat diinterpretasi dengan lebih cermat. Menurut Creswell & Creswell (2017) instrumen penelitian dokumentasi mempunyai beberapa keunggulan, diantaranya bisa digunakan sebagai bukti tertulis yang dapat menghemat waktu, dan dapat menampilkan data berkualitas yang biasanya sudah ditulis sebelumnya secara mendalam oleh partisipan.

Analisis strategi yang dipilih dalam penelitian ini adalah analisis SOAR yaitu: *Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results*. Menurut Stavros & Hinrichs (2021), analisis SOAR merupakan suatu pendekatan positif terhadap pemikiran strategis untuk menemukan strategi melalui komunikasi, kolaborasi, dan komitmen. Analisis SOAR dilakukan dengan menggunakan lima tahapan atau yang dikenal dengan 5i yaitu: *initiate, inquire, imagine, innovate, and implement*. Pada penelitian ini, tahapan yang dilakukan hingga tahapan yang keempat yaitu sampai menemukan strategi, sedangkan tahapan kelima atau implementasi memerlukan proses waktu lebih lanjut sehingga tidak dikaji dalam penelitian ini. Berikut ini adalah uraian dan penjelasan dari kelima tahapan pada analisis SOAR:

- Tahap *initiate* merupakan proses perumusan penerapan SOAR, mengidentifikasi pemangku kepentingan, pembentukan tim, dan penyamaan persepsi terhadap empat unsur analisis SOAR.
- Tahap *inquire* merupakan proses penyelidikan strategis terhadap nilai-nilai organisasi, kekuatan internal organisasi, lingkungan eksternal untuk menciptakan peluang, diskusi tentang aspirasi dan hasil, serta pembahasan terkait kondisi organisasi saat sekarang dan yang kemungkinan terjadi di masa depan.
- Tahap *imagine* merupakan proses dialog kreatif yang mempertimbangkan kekuatan, peluang, dan aspirasi untuk menciptakan visi bersama organisasi, selanjutnya menggunakan gambaran masa depan untuk menentukan hasil.
- Tahap *innovate* merupakan proses merancang strategi yang paling efektif untuk melakukan perubahan dengan memanfaatkan kekuatan, peluang, dan aspirasi untuk mencapai hasil.
- Tahap *implement* merupakan proses menerapkan strategi dengan energi, komitmen, dan rencana taktis untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Penentuan strategi pengembangan Corpu melalui analisis SOAR dilakukan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi empat unsur SOAR. Pertama, *strengths* yaitu kekuatan organisasi yang paling berdampak untuk mendorong pengembangan Corpu dan masa depan organisasi. Kedua, *opportunities* yaitu kemungkinan atau kombinasi kemungkinan untuk melakukan inovasi dan pengembangan Corpu menjadi lebih cepat dan efektif. Ketiga, *aspirations* yaitu aspirasi dari para pemangku kepentingan termasuk dari peserta pelatihan yang telah lulus dan calon peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan di BPSDM Provinsi Riau. Keempat, *results* yaitu hasil terukur yang ingin dicapai dengan berkembangnya Corpu. Keempat unsur pada analisis SOAR selanjutnya ditetapkan bobotnya berdasarkan hasil *brainstorming*, sedangkan ratingnya ditentukan dari penilaian stakeholder. Setiap unsur selanjutnya memiliki nilai skor berdasarkan hasil perkalian dari nilai bobot dan rating. Fokus pada analisis SOAR terletak pada unsur *strengths* dan *opportunities* yang selanjutnya dikombinasikan dengan dua unsur lainnya. Nilai skor pada unsur *strengths* dan *opportunities* masing-masing dikombinasikan dengan nilai skor pada unsur *aspirations* dan *opportunities*. Hasil dari empat kombinasi pada unsur SOAR tersebut akan ditemukan nilai yang tertinggi dan selanjutnya ditetapkan sebagai strategi terbaik.

3. Hasil dan Pembahasan

Pada hasil dan pembahasan akan diuraikan hasil analisis data dan langsung dilakukan pembahasan secara bersamaan dan sistematis sesuai dengan tiga tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembahasan strategi pengembangan Corpu pada BPSDM Provinsi Riau terdiri dari: (1) potensi sumber daya pegawai; (2) pelaksanaan Corpu; dan (3) strategi pengembangan Corpu. Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor: 61 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, disebutkan bahwa Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan daerah, yang memiliki kedudukan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki susunan organisasi sebagai berikut: (1) Sekretariat, terdiri dari: Subbagian Kepegawaian dan Umum, dan Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah; (2) Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Penjamin Mutu; (3) Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial; (4) Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis Inti dan Pengembangan Integritas; (5) Bidang Pengembangan Teknis Umum dan Fungsional; dan (6) Kelompok Jabatan Fungsional.

Sumber daya pegawai di lingkungan BPSDM Provinsi Riau pada bulan Juni 2024, terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tenaga Harian Lepas (THL) dengan jumlah keseluruhan adalah 130 orang. Sumber daya PNS berjumlah 108 orang (83%) dan THL berjumlah 22 orang (17%). Karakteristik sumber daya PNS yang dikaji dalam penelitian ini meliputi enam aspek yaitu: kepangkatan, jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja, usia, dan

jenis kelamin. Berdasarkan jenjang kepangkatan PNS terdapat 43 orang (40%) golongan IV, 55 orang (51%) golongan III, dan 10 orang (9%) golongan II. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar (91%) PNS di lingkungan BPSDM Provinsi Riau memiliki pangkat menengah ke atas. Banyaknya PNS dengan jenjang kepangkatan yang tinggi ini sebagian besar berasal dari jabatan fungsional widyaiswara yaitu 23 orang atau 21% yang memiliki golongan IV.

Pada karakteristik jabatan, PNS yang memiliki jabatan eselon II sebanyak 1 orang, eselon III sebanyak 5 orang, eselon IV sebanyak 2 orang, fungsional widyaiswara sebanyak 24 orang, fungsional tertentu sebanyak 18 orang, dan pelaksana sebanyak 58 orang. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar PNS memiliki jabatan pelaksana dan yaitu 58 orang (54%), jabatan fungsional sebanyak 42 orang (39%), dan hanya 8 orang (7%) yang memiliki jabatan struktural. Struktur jabatan organisasi pada BPSDM Provinsi Riau ini dapat dikatakan cukup ramping dan taktis dengan lebih banyak penempatan PNS pada fungsi teknis dibandingkan manajerial.

Karakteristik PNS berdasarkan tingkat pendidikan dibagi atas lima jenjang, yaitu tamat pendidikan S3, S2, S1, Diploma, dan SMA. PNS yang memiliki jenjang pendidikan S3 sebanyak 10 orang (9%), S2 sebanyak 39 orang (36%), S1 sebanyak 38 orang (35%), Diploma sebanyak 8 orang (8%), dan SMA sebanyak 13 orang (12%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar atau 80% PNS memiliki jenjang pendidikan sarjana ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa secara kualifikasi akademis PNS pada BPSDM Provinsi Riau secara umum sudah pada kategori yang baik. Sumber daya PNS yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi tersebut sangat penting bagi kemajuan BPSDM Provinsi Riau yang memiliki urusan pemerintahan bidang pendidikan dan pelatihan. Faktor ini juga dapat menjadi kekuatan bagi upaya pengembangan Corpu.

Masa kerja pegawai dibagi atas tiga kategori, yaitu di bawah 10 tahun, 10-20 tahun, dan di atas 20 tahun. PNS yang memiliki masa kerja di bawah 10 tahun berjumlah 8 orang (7%), 10 sampai dengan 20 tahun sebanyak 52 orang (48%), sedangkan yang di atas 20 tahun sebanyak 48 orang (45%). Data ini menunjukkan bahwa PNS di lingkungan BPSDM Provinsi Riau sebagian besar (93%) telah memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Masa kerja PNS yang cukup tinggi ini merupakan nilai positif yang diharapkan linier dengan pengalaman kerja PNS, sehingga dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Hasil penelitian Mardikaningsih (2020), menemukan bahwa terdapat hubungan yang agak kuat antara masa kerja pegawai dengan kualitas sumber daya pegawai, dan hubungan yang cukup kuat dengan komitmen organisasi.

Faktor usia merupakan salah satu karakteristik pegawai yang sering dikaitkan dengan produktivitas kerja, namun di sisi lain juga sering dikaitkan dengan kematangan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa usia PNS di bawah 35 tahun sebanyak 5 orang (4%), usia 35 sampai dengan 50 tahun sebanyak 58 orang (54%), dan PNS yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 45 orang (42%). Mencermati dari data ini, dapat diketahui bahwa PNS yang berusia di bawah 35 tahun di lingkungan BPSDM Provinsi Riau sangatlah sedikit. Kondisi ini merupakan tantangan bagi organisasi dalam penerapan dan pengembangan pelaksanaan tugas kerja secara digital, terlebih pada penguasaan teknologi penyelenggaraan pelatihan dan pembelajaran yang perkembangannya semakin cepat.

Karakteristik terakhir pegawai yang dikaji dalam penelitian ini adalah jenis kelamin. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah PNS laki-laki sebanyak 67 orang (62%) dan PNS perempuan sebanyak 41 orang (38%). Proporsi jumlah PNS laki-laki yang lebih banyak dari PNS perempuan ini merupakan hal yang dapat dinilai positif, karena tugas keorganisasian yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan pelatihan cenderung lebih banyak membutuhkan tenaga teknis di lapangan. Seiring dengan semakin cepatnya perkembangan pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan penyelenggaraan pelatihan, khususnya dalam pelaksanaan dan pengembangan Corpu, maka tentunya diharapkan semua PNS dapat berkontribusi secara optimal, tanpa dibedakan jenis kelamin.

Sebagai instansi yang memiliki tugas di bidang pendidikan dan pelatihan, BPSDM Provinsi Riau tentu memerlukan ketersediaan sumber daya ASN yang memadai, sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Beberapa upaya yang telah dilakukan dalam pengembangan kompetensi ASN diantaranya adalah dengan menugaskan ASN untuk mengikuti berbagai pelatihan teknis, manajerial, maupun sosial kultural ke instansi yang berwenang. BPSDM Provinsi Riau juga aktif melaksanakan berbagai pelatihan, webinar, dan forum diskusi, untuk mendorong tingkat keikutsertaan ASN dalam meningkatkan kompetensinya. Pemanfaat teknologi media informasi melalui sosial media juga dilakukan untuk mensosialisasikan berbagai kegiatan dan sekaligus pengayaan informasi terkait pelatihan yang diselenggarakan. Capaian dari upaya peningkatan kompetensi ASN di lingkungan BPSDM Provinsi Riau tersebut terlihat dari perolehan penghargaan dari Gubernur Riau sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang menempati peringkat pertama pada kategori Indeks Profesionalitas ASN dimensi kompetensi pada tahun 2022 dengan skor nilai 32,14 (sangat baik).

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor: 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*), disebutkan bahwa sistem pembelajaran terintegrasi merupakan pendekatan sistem pembelajaran yang terintegrasi dalam pengembangan kompetensi pegawai ASN sebagaimana yang telah diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang membahas

tentang manajemen pegawai negeri sipil. Pengembangan kompetensi ASN menjadi suatu kebutuhan untuk mewujudkan kinerja instansi pemerintah yang berkualitas. Lebih lanjut diuraikan bahwa ASN Corpu merupakan suatu entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang mempunyai peran sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan instansi pemerintah terkait dan tenaga ahli yang berasal dari dalam ataupun luar instansi pemerintah.

Penyelenggaraan ASN Corpu menurut Perlan Nomor: 6 Tahun 2023 dilaksanakan secara terintegrasi dengan manajemen talenta ASN instansi, dengan mengacu pada arah dan kebijakan internal organisasi dan penyelenggaraan ASN Corpu tingkat nasional. Sebagai upaya pengintegrasian, penyelenggaraan ASN Corpu disusun mengacu pada kebijakan dan menjadi sumber data utama pengembangan kompetensi dalam manajemen talenta ASN Instansi. Adapun tujuan penyelenggaraan ASN Corpu pada tingkat instansi yaitu: (a) memenuhi kebutuhan internal organisasi; (b) menjalankan kebutuhan prioritas bidang tingkat nasional dan/atau yang berhubungan dengan isu-isu strategis nasional; (c) memfasilitasi atau mempermudah ASN untuk mengembangkan kompetensinya dan menunjang penerapan manajemen kinerja instansi; dan (d) mendukung pemenuhan kewajiban bagi PNS dalam peningkatan kompetensi.

Pelaksanaan Corpu di BPSDM Provinsi Riau telah diawali dengan melaksanakan berbagai diskusi terkait persiapan pembentukan Corpu. Tindak lanjut dari kegiatan ini disepakati perlunya tim pembentukan Corpu yang melibatkan semua unsur yaitu struktural dan fungsional di lingkungan BPSDM Provinsi Riau. Tim pembentukan *Corporate University* BPSDM Provinsi Riau selanjutnya ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Kepala BPSDM Provinsi Riau Nomor: 24/BPSDM/2023, dengan jumlah personil sebanyak 30 orang. Struktur organisasi tim ini terdiri dari penanggung jawab yang langsung dipegang oleh Kepala BPSDM Provinsi Riau, tiga orang konsultan yang ditunjuk dari widyaiswara ahli utama, ketua, dua orang wakil ketua, dua orang sekretaris, dan 21 orang anggota.

Tim pembentukan Corpu BPSDM Provinsi Riau memiliki lima tugas, yaitu: (1) mengumpulkan, menghimpun, dan mengklasifikasikan data, fakta, referensi, dan bahan-bahan lainnya yang berkaitan dengan pembentukan Corpu; (2) menyusun bahan persiapan pembentukan Corpu; (3) mengadakan rapat pembahasan dan *focus group discussion* dalam pembentukan Corpu; (4) melakukan uji coba dan evaluasi terhadap pembentukan Corpu; dan (5) melakukan penyempurnaan dan pengembangan Corpu. Pada ketiga tugas awal yang telah ditetapkan tersebut, tim telah melaksanakan tugasnya secara bertahap walaupun belum mendapatkan hasil yang optimal. Selanjutnya pada tugas yang keempat dan kelima, belum dapat dilaksanakan karena perlunya pemantapan pada pelaksanaan tiga tugas sebelumnya.

Terdapat dua kendala pokok yang menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan tugas tim pembentukan Corpu. Pertama, masih rendahnya komitmen tim secara keseluruhan untuk bekerja sama menjalankan tugas sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Permasalahan ini dapat ditindaklanjuti dengan melakukan kegiatan evaluasi terhadap perkembangan kinerja tim yang sudah dilakukan. Hasil evaluasi itu nantinya diharapkan dapat memberikan gambaran kemajuan terhadap tugas yang telah dilaksanakan dan tentunya mendorong meningkatkan komitmen tim. Kendala yang kedua yaitu sebagian besar dari personil tim belum memiliki kompetensi yang memadai terkait dengan pelaksanaan tugas pembentukan Corpu. Kendala ini dapat diatasi dengan pelatihan penguatan kompetensi terkait pembentukan Corpu, atau juga dengan melakukan studi banding dengan instansi pemerintah yang telah berhasil melaksanakan ASN Corpu.

Perkembangan pelaksanaan ASN Corpu di BPSDM Provinsi Riau saat ini yaitu telah dilakukannya pembagian tugas untuk penyusunan kurikulum dan silabus pada setiap kompetensi. Menurut Triwiyanto (2022), pengelolaan kurikulum penting sebagai salah satu substansi dalam manajemen pendidikan. Terdapat sembilan kompetensi, yaitu: *digital transformation and innovation academy*, *organization culture academy*, *public speaking academy*, *learning management*, *risk management*, *good governance academy*, *quality and knowledge management academy*, *leadership and talent development academy*, dan *socio interpreneur*. Sebagian silabus dan kurikulum dari sembilan kompetensi tersebut telah dilakukan pembahasan untuk ditindaklanjuti.

Kegiatan yang berkaitan dengan ASN Corpu lainnya yang telah dilaksanakan adalah penerapan *learning community* atau LC. Pendekatan yang dipakai dalam implementasi LC ini adalah *contextual learning* yaitu materi pembelajaran yang dibahas lebih berorientasi pada kebutuhan peserta yang terkait dengan pelaksanaan tugas kerjanya saat ini. Pelaksanaan LC ini sudah diselenggarakan beberapa kali dan mendapat respon yang positif dari peserta. Salah satu pokok bahasan LC yang telah dilakukan adalah pembahasan materi dan desain pembelajaran pada orientasi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil, pelatihan kepemimpinan pengawas, dan pelatihan kepemimpinan administrator. Selain itu juga dilaksanakan LC yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kerja bidang-bidang di lingkungan BPSDM provinsi Riau. Kedepannya kegiatan LC ini terus dikembangkan dengan lingkup yang lebih luas lagi, sehingga dapat berdampak secara signifikan pada peningkatan kompetensi pegawai.

Penerapan ASN Corpu yang merupakan strategi dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi diharapkan terlaksana sesuai dengan prinsip dasar ASN Corpu sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 306/K.1/HKM.02.2/2024 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) Pada Tingkat Instansi. Pertama, inklusif yaitu akses belajar yang terbuka untuk semua pegawai sehingga dapat meningkatkan keterlibatan pegawai menjadi peserta pembelajaran. Kemudahan dan keterjangkauan akses ini sangat penting untuk mendorong minat pegawai berperan aktif dalam ASN Corpu. Pengembangan pembelajaran dengan prinsip inklusif memungkinkan setiap pegawai belajar tentang berbagai hal yang baru, dan dapat mengembangkan kompetensi dirinya sesuai dengan talentanya.

Prinsip yang kedua adalah berdampak yaitu pembelajaran yang dilaksanakan harus memiliki manfaat langsung bagi pegawai dalam membantu pelaksanaan tugasnya dan memiliki pengaruh nyata dengan peningkatan kinerja organisasi. Prinsip kedua ini dapat dikatakan inti dari pelaksanaan ASN Corpu yang menitikberatkan pada kesesuaian pelatihan yang diikuti oleh pegawai dengan tugas yang mereka kerjakan di instansi. Adanya kesesuaian ini akan menentukan efektivitas penyelenggaraan pelatihan, sehingga pegawai yang telah menyelesaikan pelatihannya dapat langsung mengimplementasikannya. Prinsip ketiga adalah efisien yaitu pembelajaran yang diselenggarakan berpegang pada asas efisiensi, baik dari aspek anggaran, alokasi waktu, dan sumber daya yang digunakan. Prinsip ini perlu dilaksanakan secara konsisten oleh BPSDM Provinsi Riau dengan mengoptimalkan pembelajaran berbasis digital dan pemanfaatan sumber daya fasilitas dan fasilitator internal yang telah tersedia.

Prinsip yang terakhir adalah terintegrasi yaitu pembelajaran dengan mengutamakan aspek kolaboratif dengan menggabungkan metode pembelajaran formal, berbasis lingkungan sosial, dan pengalaman. Kekuatan pembelajaran terintegrasi tidak saja terletak dari penggunaan berbagai teknologi tetapi juga kemampuan melakukan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas. Keempat prinsip ASN Corpu tersebut menjadi indikator dalam upaya pengembangan ASN Corpu di setiap instansi. Pengembangan ASN Corpu di lingkungan BPSDM Provinsi Riau saat ini belum terlaksana dengan optimal. Beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan perlu upaya penguatan, dan diperlukan juga kegiatan terobosan yang inovatif sehingga ASN Corpu sebagai entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN dapat memberikan dampak sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dan *braistorming* diperoleh berbagai faktor pada setiap unsur SOAR yang berkaitan dengan pengembangan Corpu di BPSDM Provinsi Riau. Berikut ini uraian dari faktor-faktor tersebut beserta nilai bobot, rating, dan skornya.

Tabel 1. Nilai Bobot, Rating, dan Skor Faktor pada Setiap Unsur SOAR

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
1	<i>Strengths</i>			
	a. Kepemimpinan yang mendukung	0,25	3	0,75
	b. Sumber daya aparatur penyelenggara yang memadai	0,20	4	0,80
	c. Sumber daya widyaiswara yang mencukupi	0,20	3	0,60
	d. Pengalaman organisasi dalam penyelenggaraan pelatihan	0,15	2	0,30
	e. Telah ada tim kerja pembentukan Corpu	0,20	3	0,60
	Jumlah			3,05
2	<i>Opportunities</i>			
	a. Tersedianya kebijakan hukum	0,25	3	0,75
	b. Tersedianya pedoman penyelenggaraan Corpu di instansi pemerintahan	0,25	3	0,75
	c. Telah ada instansi pemerintahan yang berhasil mengembangkan Corpu	0,20	3	0,60
	d. Tersedianya pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan Corpu	0,30	4	1,20
	Jumlah			3,30
3	<i>Aspirations</i>			
	a. Meningkatnya kualitas pembelajaran	0,25	3	0,75
	b. Meningkatnya kompetensi sumber daya aparatur	0,35	4	1,40
	c. Meningkatnya kinerja organisasi	0,20	2	0,40
	d. Meningkatnya reputasi BPSDM Provinsi Riau	0,20	2	0,40
	Jumlah			2,95
4	<i>Results</i>			
	a. Terwujudnya Corpu BPSDM Provinsi Riau	0,40	4	1,60
	b. Akreditasi BPSDM Provinsi Riau sebagai lembaga pelatihan meningkat	0,25	3	0,90
	c. Akreditasi program pelatihan di BPSDM Provinsi Riau meningkat	0,20	3	0,90
	d. Indeks profesionalitas ASN dimensi kompetensi meningkat	0,15	3	0,45
	Jumlah			3,85

Mengacu pada hasil pengolahan data di Tabel 1, diketahui bahwa nilai skor unsur *Strengths* (S)= 3,05; *Opportunities* (O)= 3,30; *Aspirations* (A)= 2,95 dan *Results* (R)= 3,85. Data ini menunjukkan bahwa nilai kekuatan internal lebih rendah daripada nilai peluang eksternal. Pada aspek kondisi masa depan yang diharapkan, nilai hasil yang ingin dicapai lebih tinggi daripada nilai aspirasi. Selanjutnya sesuai dengan nilai skor pada masing-masing unsur tersebut diperoleh nilai kombinasi strategi sebagai berikut:

Tabel 2. Kombinasi Strategi

	<i>Strengths</i> (S)	<i>Opportunities</i> (O)
<i>Aspirations</i> (A)	Menggunakan kekuatan internal untuk mewujudkan aspirasi yang diinginkan S-A = 6,00	Memfaatkan peluang untuk mewujudkan aspirasi yang diinginkan O-A = 6,25
<i>Results</i> (R)	Menggunakan kekuatan internal untuk mencapai hasil yang dituju S-R = 6,85	Memfaatkan peluang untuk mencapai hasil yang dituju O-R = 7,15

Berdasarkan data pada Tabel 2, diketahui bahwa nilai kombinasi strategi O-R memiliki nilai tertinggi dibandingkan nilai kombinasi strategi lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi yang paling efektif untuk mengembangkan ASN Corpu di BPSDM Provinsi Riau adalah memanfaatkan peluang eksternal yang ada dengan sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang akan dituju. Mengacu pada faktor-faktor yang telah dikemukakan pada unsur *Opportunities* dan *Results* sebagaimana yang telah diuraikan dalam Tabel 1, maka dapat dirumuskan beberapa strategi aksi visioner dan rencana taktis untuk pengembangan ASN Corpu di BPSDM Provinsi Riau sebagai berikut:

Tabel 3. Aksi Visioner dan Rencana Taktis pada Strategi O-R

Strategi O-R	Strategi Aksi Visioner dan Rencana Taktis
Memfaatkan peluang eksternal yang ada dengan sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang akan dituju	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan kegiatan forum diskusi dengan Lembaga Administrasi Negara dan instansi berwenang lainnya untuk meningkatkan pemahaman terhadap dasar hukum dan pedoman penyelenggaraan Corpu di lingkungan instansi pemerintah. Kegiatan ini juga penting untuk memberikan penyamaan persepsi kepada tim kerja Corpu dan pegawai lainnya. 2. Melaksanakan kegiatan <i>learning community</i> dengan pola kolaborasi yang dilakukan secara gradual untuk meningkatkan kompetensi dan memperkuat pemahaman tim kerja dan pegawai dalam mendesain pelaksanaan dan pengembangan Corpu. 3. Melakukan studi banding dengan instansi pemerintah yang telah berhasil melaksanakan pengembangan Corpu untuk mendapatkan <i>best practices</i> dan <i>lessons learned</i>. Kegiatan studi banding ini dapat dilakukan secara virtual dengan mengoptimalkan pembelajaran menggunakan teknologi komunikasi. 4. Menugaskan tim kerja untuk secara langsung belajar di lokasi yaitu instansi pemerintah yang telah berhasil melaksanakan Corpu instansi. 5. Menugaskan tim kerja untuk mengikuti pelatihan pengembangan Corpu yang diselenggarakan oleh lembaga yang berwenang. 6. Melaksanakan pelatihan pengembangan Corpu secara internal dengan mendatangkan narasumber yang berkompeten. 7. Melaksanakan bimbingan kerja dengan mentor yang berkompeten, terkait dengan pengembangan Corpu yang dilakukan secara terintegrasi, baik pola klasikal dan nonklasikal sesuai dengan kebutuhan instansi.

Beberapa strategi aksi visioner dan rencana taktis yang telah diuraikan dalam Tabel 3 tersebut bersifat dinamis dan dapat terus berkembang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Pada analisis SOAR, strategi aksi visioner dalam pengembangan Corpu tidak bersifat kaku dan tertutup, namun demikian tetap diharapkan disesuaikan dengan strategi utama yang telah diperoleh agar strategi turunannya dapat berdampak secara optimal. Perlu juga mempertimbangkan faktor-faktor kekuatan internal untuk memperkuat efektivitas strategi yang dilakukan. Seiring dengan berjalannya waktu, faktor-faktor kekuatan internal dapat terus berkembang dan tentu saja menjadi pendorong untuk mempercepat tercapainya hasil yang diharapkan yaitu terwujudnya Corpu di BPSDM Provinsi Riau.

Hasil penelitian ini menjadi temuan baru dalam menemukan formulasi strategi yang tepat dalam pengembangan Corpu di instansi pemerintahan. Temuan penelitian ini melengkapi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Prabowo (2022), yang mengulas strategi implementasi instansi Corpu berdasarkan tingkat kesiapan komponennya. Hasil temuan penelitian ini juga memperkuat penelitian yang dilakukan Syamsuddin & Rizki (2022) yang berfokus pada pengembangan sistem pembelajaran terintegrasi dengan menggunakan pendekatan desain. Strategi pengembangan Corpu menggunakan analisis SOAR memiliki lingkup yang lebih luas dan alternatif pilihan strategi teknis yang bervariasi, sehingga bisa meningkatkan sistem pembelajaran terintegrasi sesuai dengan target yang akan dicapai. Strategi pengembangan Corpu yang telah diuraikan dalam penelitian ini, sekaligus menjadi pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Tahir (2021) yang menemukan bahwa keberadaan Corpu mampu meningkatkan keunggulan kompetitif pada suatu organisasi. Melalui penerapan strategi pengembangan Corpu ini nantinya akan dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan pada proses selanjutnya akan meningkatkan kemampuan instansi dalam menghadapi berbagai perubahan internal dan eksternal untuk mencapai tujuan instansi.

4. Kesimpulan dan Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini secara umum membahas rumusan strategi pengembangan Corpu di BPSDM Provinsi Riau yang mencakup tiga aspek, yaitu potensi sumber daya pegawai pada BPSDM Provinsi Riau, profil Corpu pada BPSDM Provinsi Riau, dan strategi pengembangan Corpu yang efektif pada BPSDM Provinsi Riau. Hasil penelitian ini secara teoritis menguraikan pengembangan manajemen sumber daya pegawai di instansi pemerintahan melalui penerapan Corpu. Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran umum terkait bagaimana pengembangan Corpu pada BPSDM Provinsi Riau; memberikan ide pemikiran untuk akselerasi pengembangan Corpu pada BPSDM Provinsi Riau; menemukan rumusan strategi pengembangan Corpu yang efektif pada BPSDM Provinsi Riau; dan menjadi alternatif strategi pengembangan Corpu pada lembaga atau instansi pemerintah yang memiliki tugas dan kewenangan dalam pengembangan kompetensi pegawai.

Potensi sumber daya kepegawaian yang dikaji dalam penelitian ini terdiri dari enam karakteristik, yaitu: kepangkatan, jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja, usia, dan jenis kelamin. Keenam aspek ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pengembangan kompetensi pegawai. Berdasarkan hasil analisis data diketahui, bahwa sebagian besar (91%) pegawai memiliki jenjang kepangkatan menengah ke atas atau golongan III ke atas. Pegawai dalam jabatan pelaksana dan jabatan fungsional adalah yang paling banyak (93%) dari keseluruhan pegawai di BPSDM Provinsi Riau. Sebagian besar (80%) pegawai telah berpendidikan sarjana ke atas, dengan jumlah pegawai bergelar doktor sebanyak 10 orang (9%). Masa kerja pegawai sebagian besar (93%) di atas 10 tahun, dengan usia paling banyak (54%) berada pada rentang 35 sampai dengan 50 tahun. Proporsi pegawai paling banyak (62%) berjenis kelamin laki-laki.

Pelaksanaan Corpu di BPSDM Provinsi Riau telah dimulai secara bertahap dengan telah dibentuk tim pembentukan Corpu, namun *progressnya* belum menunjukkan hasil yang optimal. Temuan penelitian diketahui bahwa terdapat dua kendala pokok yang menjadi penyebab belum optimalnya pelaksanaan tugas tim pembentukan Corpu, yaitu: masih rendahnya komitmen tim secara keseluruhan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya masing-masing, dan sebagian besar dari personil tim belum mempunyai kompetensi yang cukup terkait dengan pelaksanaan tugas pembentukan Corpu. Kedua kendala tersebut dapat ditindaklanjuti dengan melakukan kegiatan evaluasi terhadap perkembangan kinerja tim yang telah dilakukan, dan meningkatkan kompetensi tim pembentukan Corpu melalui pelatihan dan studi banding.

Strategi pengembangan Corpu di BPSDM Provinsi Riau yang paling efektif adalah kombinasi strategi *Opportunities-Results* (O-R) yaitu memanfaatkan peluang eksternal dengan sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang akan dituju. Strategi ini memiliki tujuh strategi aksi visioner yang dapat langsung dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Riau untuk mencapai hasil yaitu terwujudnya Corpu BPSDM Provinsi Riau. Ketujuh strategi aksi tersebut bersifat dinamis dan dapat terus berkembang karena berorientasi pada masa depan. Strategi yang telah ditemukan tersebut dapat terlaksana dengan baik bila dijalankan secara kolaboratif dengan melibatkan semua pihak yang terkait dan pemangku kepentingan.

4.1. Rekomendasi

Berdasarkan hasil dan temuan penelitian, strategi pengembangan Corpu perlu dilaksanakan dengan segera untuk akselerasi kemajuan pengembangan Corpu BPSDM Provinsi Riau. Mengingat adanya keterbatasan dalam penelitian ini, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan yang membahas tahapan terakhir dalam analisis SOAR yaitu implementasi strategi yang telah dirumuskan. Penelitian lanjutan tersebut sangat penting untuk mengetahui sejauh mana efektivitas strategi *Opportunities-Results* (O-R) dalam pengembangan Corpu BPSDM Provinsi Riau, dan selanjutnya dapat dikembangkan untuk diterapkan pada instansi pemerintah lainnya.

Daftar Referensi

- Aka, B. A., Darto, M., & Triono, A. (2024). Penerapan Corporate University Di BPSDM Provinsi Jawa Timur dalam Mendorong Peningkatan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Jawa Timur. *Learning : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(1), 62-76. DOI: <https://doi.org/10.51878/learning.v4i1.2750>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. Newbury Park: Sage.
- Fidianingrum, R., & Sukarno, G. (2021). Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(2), 33-45. DOI: <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.469>
- Fitriani, D., FoEh, J.E.H.J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981–994. DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1190>
- Fitrianti, D.T., & Bangun, M.Y.R. (2023). Relationship between Training Evaluation and Perceptions about XYZ Corporate University. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(2), 1399-1412. DOI: <https://doi:10.47191/ijcsrr/V6-i2-59>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. United States of America: Sage
- Lembaga Administrasi Negara. (2023). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor: 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*)
- Lembaga Administrasi Negara. (2024). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor: 306/K.1/HKM/02.2/2024 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) Pada Tingkat Instansi
- Manullang, A.K., Puspa, T., & Wardini, A.K. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Makro: *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 107-119. DOI: <http://dx.doi.org/10.53712/jmm.v5i2.965>
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi . *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 12(1), 43-54. DOI: <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v12i1.1050>
- Peraturan Gubernur Riau Nomor: 61 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.
- Prabowo, R, M, R. (2022). Strategi Implementasi BMKG Corporate University Berdasarkan Tingkat Kesiapan Komponen Corpu. *Jurnal Media Bina Ilmiah*, 17 (4), 691-702. DOI: <https://doi.org/10.33578/mbi.v17i4.181>
- Pramono, A, & Risma. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(2), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.61401/relevansi.v4i2.42>
- Rahman, M.A., Subai., Kholidah, L.N., Jam, F.A., Kamil, M., & Suherman. (2023). Design and evelopment of MOOCs to Develop Civil Apparatus Competence for the Banten Provincial Government Toward Banten Corporate University. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 8(1), 133-145. DOI: <https://doi.org/10.25217/ji.v8i1.3251>
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S.N. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal. *Syntax Idea*, 2(4), 138-147, DOI: <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v2i4.190>
- Sarosa, S. (2021). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: PT. Kanisius
- Saifuddin, M. H., & Claudia, M. (2021). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Corporate University Training terhadap Kinerja Pegawai. *Sostech: Jurnal Sosial dan Teknologi*, 1(10), 1.157–1.170. DOI: <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i10.214>
- Sekretariat Negara. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 6897. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sekretariat Negara. (2020). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Syamsuddin, E., & Rizki, A. (2022). Pengembangan Sistem Pembelajaran Terintegrasi Melalui Pendekatan Desain BPPT Corporate University . *Jurnal Teknosains Kodepena*, 3(1), 9-21. Retrieved From <http://Www.Jtk.Kodepena.Org/Index.Php/Jtk/Article/View/45>

- Siwi, G.A., Tewel, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 8(1), 617-626. DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.8.1.2020.28023>
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2021). *Learning to SOAR: Creating Strategy That Inspires Innovation and Engagement*. United States of America: Amazon
- Suharsono, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng Corporate University. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 179 - 193. DOI: <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.934>
- Sultan, M. (2022). Kolaborasi Stakeholders dalam Penyelenggaraan *Corporate University* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(2), 81-94. DOI: <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i2>
- Suparman, R., & Soantahon, S.M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics*, 4(1), 121-132. DOI: <https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5367>
- Tahir, B. (2021). Milestone Awal BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan Menuju Corporate University . *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(02), 194–201. <https://doi.org/10.59141/japendi.v2i02.105>
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Method: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. United States of America: Wiley Balckwell
- Triwiyanto, T. (2022). *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- Triastuti, D.A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2 (2), 203-208. DOI: <http://dx.doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>
- Yin, R. K. (2019). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada