

Analisis Kebutuhan Penerapan *Corporate University* pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Muh. Zainal

BDK Makassar, Jln. Sultan Alauddin No. 105 A, Makassar, 90512
uak.172ob@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

Revised:

Accepted:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan dan faktor-faktor pendukung serta penghambat penerapan *Corporate University* pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Penelitian menggunakan pendekatan campuran (*mix methode*). Pengumpulan data kualitatif menggunakan instrumen pedoman wawancara dan pengumpulan data kuantitatif menggunakan kuesioner. Wawancara dilakukan pada 5 informan kunci sementara kuesioner dibagikan kepada 150 sampel terdiri dari pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar dan peserta pelatihan. Analisis data kualitatif dari wawancara menggunakan Nvivo, sedangkan analisis data kuantitatif dari isian kuesioner menggunakan analisis statistik deskriptif serta tabel distribusi frekuensi dan persentase. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BDK Makassar perlu segera menerapkan *Corporate University*. Pentingnya penerapan *Corporate University* pada BDK Makassar didasarkan pada temuan penelitian bahwa mayoritas responden menyatakan *Corporate University* sangat penting untuk meningkatkan kualitas program diklat, memenuhi kompetensi teknis, pengetahuan dan kemampuan manajerial pegawai, mendukung pencapaian tujuan organisasi, memfasilitasi penguasaan teknologi informasi, serta berdampak pada kualitas SDM seperti peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai. Penerapan *Corporate University* di BDK Makassar sangat memungkinkan dilihat dari faktor pendukung diantaranya perlunya pemahaman yang seragam tentang konsep *Corporate University*, adanya dukungan manajemen puncak, termasuk penciptaan budaya organisasi. Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa hambatan utama seperti sikap resistensi terhadap perubahan, anggaran yang terbatas, serta pemahaman pada konsep *Corporate University* belum dipahami dengan baik dapat diatasi.

This study aims to analyze the needs and supporting factors and obstacles to the implementation of Corporate University at the Makassar Religious Education and Training Center. The research uses a mix method. Qualitative data collection uses interview guideline instruments and quantitative data collection uses questionnaires. Interviews were conducted on 5 key informants while questionnaires were distributed to 150 samples consisting of employees of the Makassar Religious Education and Training Center and training participants. Qualitative data analysis from interviews uses Nvivo, while quantitative data analysis from questionnaire content uses descriptive statistical analysis and frequency and percentage distribution tables. The results of the study show that BDK Makassar needs to immediately implement a Corporate University. The importance of implementing Corporate University at BDK Makassar is based on research findings that the majority of respondents stated that Corporate University is very important to improve the quality of training programs, meet the technical competence, knowledge and managerial abilities of employees, support the achievement of organizational goals, facilitate mastery of information technology, and have an impact on the quality of human resources such as increasing productivity, job satisfaction, commitment and employee performance. The implementation of Corporate University at BDK Makassar is very possible judging from supporting factors including the need for a uniform understanding of the concept of Corporate University, the support of top management, including the creation of organizational culture. Although the results of the study show that there are several main obstacles such as resistance to change, limited budget, and understanding of the concept of Corporate University has not been well understood can be overcome.

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



Kata Kunci: *Corporate University*, Analisis Kebutuhan, Pendidikan dan Pelatihan

Keywords: *Corporate University*, Needs Analysis, Education and Training

1. Pendahuluan

Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten menjadi kebutuhan dasar lembaga pemerintah untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia

senantiasa dilakukan oleh pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan (Lase & Ndraha, 2023) yang juga diselenggarakan oleh balai pelatihan pemerintah. Meskipun disadari bahwa hasil output dari keikutsertaan pegawai pada pelatihan tertentu, masih belum optimal karena belum berefek pada peningkatan kinerja organisasi. Hasil output pelatihan yang belum memenuhi kebutuhan organisasi karena, pegawai yang ditugaskan mengikuti pelatihan kadang kala tidak melalui hasil analisis kompetensi yang dibutuhkan organisasi (Anindita & Hidayat, 2023; Sihombing, 2023). Faktor lain yang menyebabkan belum optimalnya hasil pelatihan karena sistem penyelenggaraan pelatihan di lingkup Balai pendidikan dan latihan yang dikelola pemerintah, di fokuskan pada pelatihan teknis, pendidikan formal, serta pengembangan keahlian dan pengetahuan, (Habibie & Putri, 2019) bukan didasarkan pada pelatihan apa yang menjadi kebutuhan utama organisasi. Akibatnya, penyelenggaraan pelatihan kadang kala tidak berorientasi kurikulum baku dan tidak fleksibel, sehingga sulit disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yang diperlukan organisasi.

Persoalan tersebut, membutuhkan perhatian, agar pelatihan dapat secara efektif menunjang peningkatan mutu dan kinerja lembaga pemerintah. Diperlukan strategi tepat agar peningkatan kompetensi dan kualitas agar ASN dapat dilakukan, sehingga ASN mampu menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Pemenuhan kebutuhan ASN dengan kompetensi yang sesuai dapat mengadopsi sektor swasta. Sebagaimana dalam konsep *New Publik Governance* yang menghendaki adopsi model sektor swasta ke sektor publik (Barbier & Tengeh, 2023; Osborne et al., 2023) merupakan salah satu strategi bagi lembaga pemerintah untuk meningkatkan kinerja sektor publik melalui duplikasi model pengembangan pegawai di sektor swasta. *Corporate University* menjadi salah satu model yang dapat diadopsi sektor publik untuk mengembangkan ASN berdasarkan kebutuhan pengembangan organisasi (Allen, 2010; Destiana, 2023).

Konsep *Corporate University* lahir dari konsep *learning organization* (Senge, 1990) dimana pembelajaran harus berlangsung secara terus menerus dalam sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan adaptabilitasnya terhadap perubahan (Zainal et al., 2015). *Corporate University* menjadi model pengembangan strategis sumber daya manusia (Dian, 2021) dan menekankan pada pembelajaran berkelanjutan yang dapat memfasilitasi dan mendorong pembelajaran mandiri berkelanjutan, untuk mencapai misi, strategi, dan tujuan organisasi (Allen, 2010) serta berfungsi sebagai pusat pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan (Dominata, 2021).

Corporate University yang telah terbukti di sektor swasta dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa perusahaan milik pemerintah BUMN seperti PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom), PLN *Corporate University* dan IPC *Corporate University* dari PT Pelindo II. *Corporate University* telah menjadi solusi yang cukup efektif dalam melatih dan kompetensi karyawan, memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan secara berkelanjutan. Demikian pula pada Intitusi pemerintah daerah juga telah memulai menerapkan konsep *Corporate University* (Aka et al., 2024; Suharsono, 2022).

Konsep dasar *Corporate University* sebagai usaha strategis organisasi untuk mencapai tujuan dengan menyiapkan kompetensi SDM untuk mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui aktivitas yang menciptakan dan mendorong pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ditingkat individu (Allen, 2010). Dalam pelaksanaannya, pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk pengembangan individu, disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi pegawai, dengan menganalisis kebutuhan peningkatan kinerja dan sertifikasi, hasil dari masukan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai baru untuk kemampuan adaptasinya serta untuk membentuk budaya baru organisasi (Allen, 2010; Grigorievna et al., 2021). Melalui pembelajaran berkelanjutan model *Corporate University* diyakini akan meningkatkan produktivitas dan keterampilan karyawan yang juga didukung dengan penyediaan infrastruktur teknologi informasi dan telekomunikasi (El-Tannir, 2002; Tahar et al., 2022). Hal tersebut berarti bahwa *Corporate University* memiliki karakteristik utama yaitu kurikulum yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, ketersediaan infrastruktur pembelajaran, mengintegrasikan pembelajaran dengan teknologi informasi, serta peran pimpinan puncak untuk mendorong pembelajaran berkelanjutan (Andriushchenko et al., 2022). *Corporate University* pada akhirnya dapat menjadi sarana utama untuk mentransfer pengetahuan dan budaya organisasi yang baru kepada karyawan (Bin Mahfodh & Obeidat, 2020).

Manfaat nyata dari *Corporate University* perlu diintegrasikan pada lembaga pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah, sebagai alternatif baru untuk mengembangkan kompetensi pegawai agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan. Hal ini tidak berarti bahwa lembaga pelatihan yang dikelola pemerintah berubah menjadi Universitas, akan tetapi lebih pada perubahan sistem yang dikembangkan dalam pelaksanaan pelatihan yang berorientasi pada

pengembangan kompetensi ASN yang menjadi kebutuhan pokok organisasi dalam mencapai kinerja yang lebih baik.

Tuntutan perubahan dan inovasi dilingkungan sektor publik, khususnya dalam pemberian layanan publik dapat dihadapi dengan menyiapkan SDM melalui *Corporate University* (R. Setiawati et al., 2023). Lembaga pemerintah harus memastikan ASN memiliki kompetensi dan pengetahuan yang memadai melalui pendidikan dan latihan sehingga memiliki kualifikasi dan kompetensi dalam menghadapi tantangan dan tugas yang semakin kompleks. Hal ini dimaksudkan agar ASN dapat menghadapi perubahan yang terjadi seperti perubahan kebijakan, pengelolaan administrasi dan keuangan berbasis TIK. Pemenuhan tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui ASN *CorpU* atau ASN *Corporate University* (LAN, 2023). Pelaksanaan *Corporate University* menjadi sebuah sistem pembelajaran yang terintegrasi, melalui pembelajaran tematik dan terintegrasi untuk mengembangkan kompetensi pegawai dengan melibatkan instansi pemerintah terkait termasuk tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah sesuai dengan kebutuhan (LAN, 2023).

Corporate University yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah melalui lembaga pendidikan dan pelatihan diyakini dapat meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia. Institusi Kementerian di Indonesia yang telah menerapkan *Corporate University* diantaranya adalah Kemenkeu *Corporate University* (Kemenkeu CorpU), Kemenkes *Corporate University* (Kemenkes CorpU) dan Kementerian Hukum (Kemenkumham CorpU). Pembentukan *Corporate University* menawarkan pendekatan yang terstruktur dan terfokus untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kualitas layanan yang disediakan oleh pegawai pemerintah. *Corporate University*, diyakini sebagai model pendidikan dan pengembangan yang dikelola oleh lembaga pemerintah untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, dan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai. *Corporate University* yang dilaksanakan di lembaga pemerintah untuk memenuhi kebutuhan organisasi; seperti kebutuhan internal, penentuan prioritas bidang, penetapan isu strategis, memperluas akses ASN dalam meningkatkan kompetensi yang didukung oleh manajemen kinerja termasuk pemenuhan kewajiban bagi PNS dalam pengembangan kompetensi (LAN, 2023).

Agar peran lembaga pendidikan dan pelatihan dapat lebih optimal, maka perlu mengadopsi model *Corporate University*, yang diterapkan di sektor swasta untuk menciptakan peluang yang lebih besar dalam memenuhi kebutuhan lembaga pemerintah. Manfaat potensial yang dapat diperoleh oleh lembaga pemerintah melalui penerapan *Corporate University*, diantaranya adalah dapat meningkatkan kualitas layanan publik, membangun kapasitas pegawai, dan menjadi faktor mendukung reformasi birokrasi (Garavan, 2023). Pelatihan dengan model *Corporate University* berefek pada kinerja yang diketahui dari perbedaan sebelum pelatihan dan setelah pelatihan (Lantu et al., 2021). Selain itu, *Corporate University* juga menjadi sarana transfer pengetahuan dan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan (Prince & Beaver, 2001). *Corporate University* dapat membantu perusahaan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, mempromosikan budaya pembelajaran berkelanjutan, dan mentransfer pengetahuan dan teknologi (Allen, 2010; Baporikar, 2015).

Pemodelan *Corporate University* pada lembaga pemerintah dilakukan dengan menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan organisasi, menggunakan pendekatan pembelajaran inovatif, dan membangun kemitraan dengan lembaga pendidikan dan industri (Suharsono, 2022; Sultan, 2022). Model ini akan menciptakan lingkungan belajar yang efektif, dapat meningkatkan motivasi dan komitmen dalam pengembangan diri, menciptakan budaya belajar yang dinamis serta mendorong karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan (Kotkova Striteska & Zapletal, 2020; Paine, 2021). *Corporate University* dapat membantu lembaga pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan publik, membangun kapasitas pegawai, serta mendukung transformasi dan reformasi birokrasi (Arimurti et al., 2020). Penelitian yang mengeksplorasi penerapan *Corporate University* di lingkungan pemerintahan menunjukkan bahwa potensi peningkatan sumber daya manusia dan kompetensi pegawai di lembaga pemerintah dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Implementasi *Corporate University* di lembaga pemerintah diperhadapkan pada beberapa tantangan, seperti anggaran yang terbatas, beberapa pegawai masih cenderung resisten pada perubahan, termasuk respon dari pimpinan lembaga yang masih minim (Jeni et al., 2021). Dibutuhkan strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan dalam implementasi ASN CorpU. Implementasi *Corporate University* pada lembaga pemerintah sedapat mungkin tidak hanya didasarkan pada analisis kebutuhan, tetapi juga mempertimbangkan faktor internal dan eksternal seperti kurikulum, pelatih/widyaiswara, dan budaya organisasi termasuk dukungan manajemen puncak. Faktor pendukung, seperti dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran (Zainal et al., 2015), dapat mempermudah implementasi. Di sisi lain, faktor penghambat, seperti

keterbatasan anggaran dan resistensi terhadap perubahan, menjadi tantangan yang perlu diatasi (Yuniarto et al., 2019).

Secara khusus, dapat dipahami bahwa konsep *Corporate University* memang memiliki relevansi yang tinggi bagi lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintah, karena lembaga tersebut memiliki peran strategis dalam mengembangkan kompetensi pegawai dan mempersiapkan calon pemimpin di lingkungan birokrasi (Darmayanti, 2022; A. Setiawati & Fadillah, 2023). Pandangan ini juga didasarkan anggapan bahwa *Corporate University* dapat membantu dalam mengintegrasikan kebutuhan pelatihan dari berbagai instansi pemerintah, serta meningkatkan efisiensi anggaran dan sumber daya pelatihan (El-Tannir, 2002).

Hasil penelitian sebelumnya tentang *Corporate University* (CorpU) di sektor publik mengungkapkan fakta bahwa CorpU menjadi sangat potensial dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia, membangun kapasitas pegawai, dan meningkatkan kinerja pegawai setelah mengikuti pelatihan. Penelitian sebelumnya juga mengidentifikasi adanya tantangan yang dihadapi lembaga pemerintah seperti dukungan manajemen puncak, resistensi terhadap perubahan dan ketersediaan anggaran. Penelitian ini selanjutnya difokuskan pada tingkat kebutuhan lembaga pemerintah khususnya lembaga pelatihan untuk menerapkan *Corporate University*, dengan melakukan identifikasi terhadap kebutuhan spesifik serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan *Corporate University* di BDK Makassar.

Balai Diklat Keagamaan Makassar dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan masih perlu meningkatkan kualitas pelatihan baik pelatihan teknis, pendidikan formal dan pengembangan keahlian dan pengetahuan. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pada BDK Makassar belum menganut sistem pembelajaran yang terintegrasi serta tidak didasarkan pada kebutuhan organisasi yang menyebabkan proses peningkatan kompetensi dan kualitas SDM masih belum optimal. Realitas menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan masih jauh dari orientasi kebutuhan, sehingga jenis pelatihan yang dilaksanakan belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa lembaga pemerintah menunjukkan bahwa dalam meningkatkan keberhasilan dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan yang dilaksanakan lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi dapat diwujudkan karena telah mengimplementasikan *Corporate University* seperti PT Telkom, PLN dan PT Pelindo. Untuk mengatasi hal tersebut, BDK Makassar perlu mengintegrasikan *Corporate University* sebagai konsep modern dalam pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia sangat strategis diimplementasikan oleh lembaga pemerintah termasuk BDK Makassar. Penerapan *Corporate University* pada BDK Makassar dapat meningkatkan kompetensi pegawai, baik kompetensi teknis, pengetahuan, dan kemampuan manjerial serta peningkatan kualitas SDM dalam bentuk peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai yang menjadi penentu pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini akan menelusuri potensi penggunaan konsep *Corporate University* pada Balai Diklat Keagamaan Makassar agar dapat meningkatkan efektivitas pendidikan dan pengembangan pegawai serta efisiensi operasional. Penelitian ini lebih fokus pada kebutuhan BDK Makassar dalam menerapkan konsep *Corporate University* sehingga dapat memberikan pendekatan yang lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan dalam pengembangan sumber daya manusia di dalamnya. Secara khusus, tujuan penelitian ini untuk menganalisis kebutuhan penerapan *Corporate University* di BDK Makassar sebagai lembaga pelatihan pemerintah dalam lingkup Kementerian Agama Republik Indonesia, serta melakukan identifikasi pada beberapa faktor pendukung dan penghambat implementasi *Corporate University*. Hasil penelitian, diharapkan akan memberikan pemahaman utuh terkait kebutuhan dan tantangan penerapan *Corporate University* pada Balai Diklat Keagamaan Makassar disamping menjadi dasar pengambil keputusan untuk merumuskan langkah strategis dan kogkrit dalam mengimplementasikan *Corporate University* secara efektif di BDK Makassar.

2. Metodologi

Penelitian ini dilaksanakan pada Balai Diklat Keagamaan Makassar untuk mengeksplorasi kebutuhan dan tantangan penerapan *Corporate University* di BDK Makassar, serta mengukur persepsi dan opini responden secara lebih luas terkait implementasi *Corporate University* pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Penelitian ini menggunakan desain penelitian campuran (*mixed methods*) yaitu menggabungkan antara metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap kebutuhan *Corporate University* pada BDK Makassar. Penelitian ini menggunakan desain *sequential explanatory* dengan mendahulukan analisis data kuantitatif terlebih dahulu diikuti analisis data kualitatif. Hasil analisis data kuantitatif yang bersumber kuesioner diintegrasikan

dengan data kualitatif dari wawancara pada unsur-unsur yang membutuhkan penjelasan lebih mendalam menjadi dasar perumusan kesimpulan.

Populasi dan sampel penelitian dengan metode kuantitatif sebanyak 28 orang widyaiswara, 64 orang pegawai pada BDK Makassar dan 200 orang peserta pada satu siklus pelatihan. Jumlah sampel sebanyak 25 orang Widyaiswara dan 25 orang pegawai yang dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan pertimbangan widyaiswara dan pegawai yang bertugas pada 1 siklus pelatihan. Sampel peserta sebanyak 100 orang dengan metode *purposive proporsional random sampling* dengan proporsi 50% dari 5 angkatan pada satu siklus pelatihan. Sedangkan informan penelitian untuk metode kualitatif sebanyak 5 orang terdiri dari Kepala BDK Makassar, Widyaiswara, Bagian Analisis Pelatihan, Pakar SDM dan Peserta sebagai informan kunci.

Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara, dan survei kepada pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di BDK Makassar. Sementara data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi, laporan, dan publikasi terkait kebijakan serta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di BDK Makassar.

Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen survei atau kuesioner untuk mengumpulkan data kuantitatif dari responden Widyaiswara dan Pegawai sebanyak 50 orang dan Peserta sebanyak 100 orang terkait persepsi dan opini tentang *Corporate University*. Teknik Wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dengan informan kunci untuk mengeksplorasi kebutuhan, tantangan, dan peluang penerapan *Corporate University*. Responden atau informan kunci dalam penelitian ini meliputi Kepala BDK Makassar, Bagian Analisis Pelatihan, Widyaiswara, Pakar Manajemen SDM dan Peserta Pelatihan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen-dokumen terkait, seperti laporan, kebijakan, dan peraturan yang relevan.

Analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif, kuantitatif dan *mixed metode*. Teknik analisis data kualitatif, menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) menggunakan Aplikasi Nvivo Ver. 14, untuk mengidentifikasi tema-tema dan pola-pola yang muncul dari data wawancara kemudian hasil pengolahan data menggunakan aplikasi NVivo dalam bentuk visualisasi model, grafik atau diagram NVivo. Sedangkan untuk data kuantitatif, dilakukan dengan menggunakan analisis data statistik deskriptif serta distribusi frekuensi dan persentase untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *Corporate University* di BDK Makassar. *Mixed metode* digunakan melalui triangulasi data dengan menggabungkan hasil data kualitatif dan kuantitatif, untuk mengetahui kebutuhan penerapan *Corporate University* pada BDK Makassar sebagai lembaga pelatihan pemerintah dalam lingkup Kementerian Agama Republik Indonesia, serta melakukan identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat implementasi *Corporate University*.

3. Hasil dan Pembahasan

Secara general, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya persepsi responden dan informan terhadap kebutuhan penerapan *Corporate University* pada Balai Diklat Keagamaan Makassar sangat positif.

3.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian kualitatif yang diperoleh dari isian instrumen kuesioner, untuk mengetahui kebutuhan penerapan *Corporate University* yang diukur melalui (1) Tingkat pemahaman terhadap konsep *Corporate University*, (2) *Corporate University* dapat meningkatkan kualitas pelatihan (3) *Corporate University* dapat mengintegrasikan antara kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi (4) *Corporate University* mendukung pencapaian tujuan organisasi (5) *Corporate University* memfasilitasi transfer pengetahuan dan teknologi, (6) Dukungan terhadap penerapan *Corporate University*, (7) Dukungan pimpinan dalam penerapan *Corporate University*, (8) Budaya organisasi mendukung pembelajaran berkelanjutan dalam penerapan *Corporate University*, (9) *Corporate University* meningkatkan kompetensi dan Kinerja pegawai dan (10) Hambatan implementasi *Corporate University*. Selanjutnya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Kebutuhan *Corporate University* Pada BDK Makassar

No	Uraian	Nilai
1	Rata-rata	77,73
2	Median	81
3	Modus	64
4	Minimum	46
5	Maksimum	98

Hasil analisis statistik deskriptif ini memberikan gambaran tingkat kebutuhan penerapan *Corporate University* dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Seperti yang terlihat dari perolehan nilai rata-rata sebesar 77,73 dengan nilai median yang menunjukkan 50% responden menilai 81,

bermakna bahwa sebagian besar responden cenderung memiliki tingkat kebutuhan yang tinggi terhadap penerapan *Corporate University*, meskipun terdapat beberapa responden yang menilai kebutuhan terhadap *Corporate University* lebih rendah. Hasil penelitian yang diperoleh dari isian instrumen kuesioner, disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Distribusi Frekuensi dan Persentase Kebutuhan *Corporate University* pada BDK Makassar

No	Uraian	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	P1	10	6,7	40	26,7	60	40,0	30	20,0	10	6,7
2	P2	30	20,0	75	50,0	30	20,0	15	10,0	0	0,0
3	P3	25	16,7	60	40,0	45	30,0	20	13,3	0	0,0
4	P4	30	20,0	70	46,7	30	20,0	20	13,3	0	0,0
5	P5	25	16,7	80	53,3	30	20,0	15	10,0	0	0,0
6	P6	75	50,0	70	46,7	5	3,3	0	0,0	0	0,0
7	P7	90	60,0	60	40,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
8	P8	80	53,3	55	36,7	15	10,0	0	0,0	0	0,0
9	P9	50	33,3	80	53,3	20	13,3	0	0,0	0	0,0
10	P10	10	6,7	60	40,0	40	26,7	30	20,0	10	6,7

Keterangan:

- P1 = Pemahaman terhadap konsep *Corporate University*
- P2 = Peningkatan kualitas pelatihan
- P3 = Integrasi kebutuhan pengembangan kompetensi
- P4 = Mendukung Pencapaian Organisasi
- P5 = Memfasilitasi transfer pengetahuan dan teknologi
- P6 = Mendukung penerapan *Corporate University*
- P7 = Peran pemimpin dalam penerapan *Corporate University*,
- P8 = Budaya organisasi mendukung pembelajaran berkelanjutan,
- P9 = Meningkatkan kompetensi dan Kinerja
- P10 = Hambatan Implementasi *Corporate University*

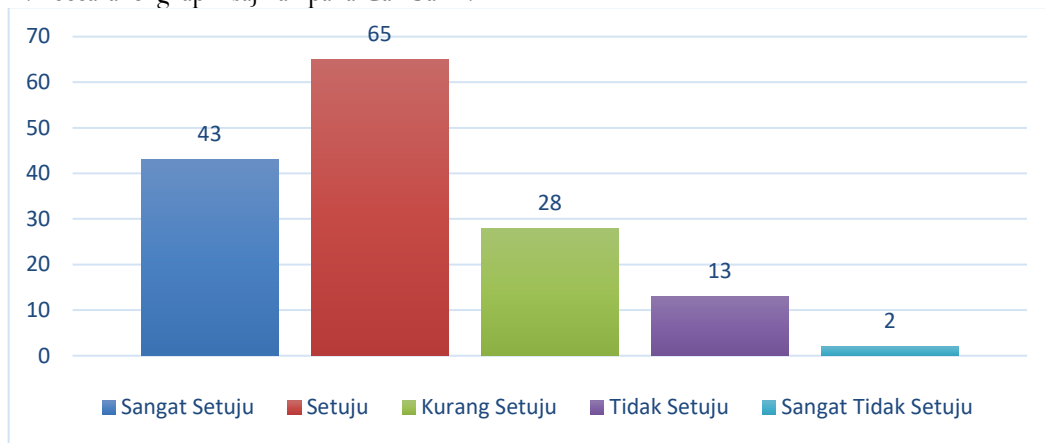
Tabel distribusi frekuensi dan persentase menunjukkan bahwa pemahaman responden terhadap *corporate university* relatif rendah. Meskipun demikian, responden menganggap bahwa jika BDK Makassar mengimplementasikan *Corporate university* akan meningkatkan mutu dan kualitas pelatihan yang dilaksanakan. Hal ini karena dengan *Corporate university* dapat mengintegrasikan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN untuk dapat mendukung pencapaian tujuan BDK Makassar. Selain itu dari hasil analisis distribusi frekuensi juga diketahui bahwa implementasi *Corporate University* dapat memfasilitasi transfer pengetahuan dan teknologi bagi pegawai sehingga hampir semua pegawai setuju *Corporate University* diintegrasikan di BDK Makassar. Untuk mengimplementasikan *Corporate University* di BDK Makassar maka perlu didukung dan peran pimpinan, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan perlu diciptakan agar dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai di BDK Makassar. Hal lain yang diketahui dari hasil analisis tersebut adalah hambatan dalam implementasi *Corporate University* menurut pegawai sangat variatif dan cenderung menyatakan hambatan utama adalah keterbatasan anggaran. Ringkasan temuan tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Kebutuhan *Corporate University* pada BDK Makassar

No	Respon	f	%
1	Sangat Setuju	43	28,5
2	Setuju	65	43,0
3	Kurang Setuju	28	18,5
4	Tidak Setuju	13	8,6
5	Sangat Tidak Setuju	2	1,3
Jumlah		151	100

Tabel 3 menunjukkan bahwa pada umumnya responden setuju BDK Makassar perlu menerapkan *Corporate University*. Hal ini dilihat dari hasil rekapitulasi bahwa tanggapan responden lebih dominan berada pada kategori Setuju dengan persentase 43% lebih tinggi dari kategori lainnya. Dengan demikian responden meyakini bahwa

dengan penerapan *Corporate University* (CorpU) pada BDK Makassar dapat meningkatkan Kompetensi dan Kualitas SDM. Secara lengkap disajikan pada Gambar 1.

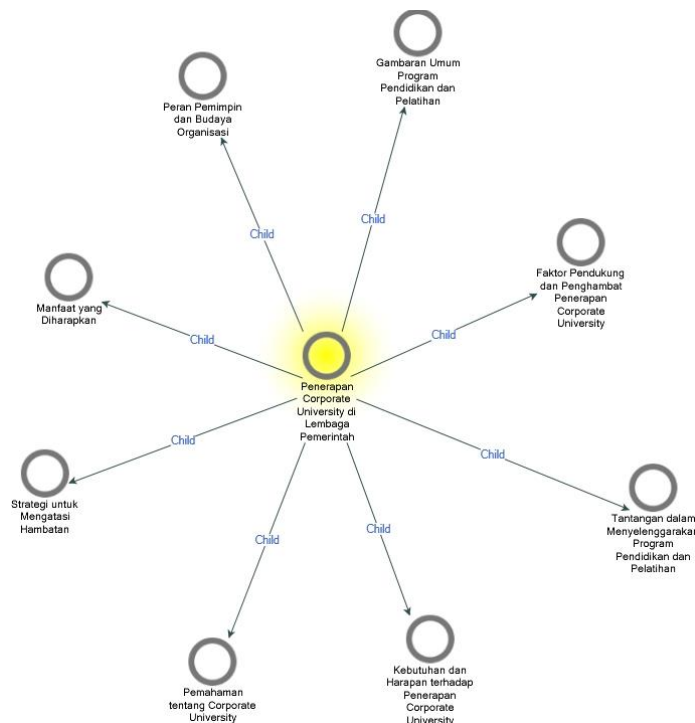


Gambar 1. Diagram Batang Kebutuhan Penerapan *Corporate University* pada BDK Makassar.

Pandangan positif responden terhadap kebutuhan *Corporate University* sebagai usaha untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Balai Diklat Keagamaan Makassar. Meskipun dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam implementasi *Corporate University*, beberapa faktor yang perlu ditingkatkan seperti pemahaman terhadap konsep *Corporate University* dan perlunya dukungan anggaran yang memadai.

Hasil penelitian ini bermakna bahwa Balai Diklat Keagamaan Makassar dapat segera mengimplementasikan model *Corporate University* secara utuh agar dapat meningkatkan kualitas dan mutu program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan, melalui proses integrasi kebutuhan pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia.

Hasil penelitian Kualitatif yang diperoleh dari Wawancara kepada informan kunci yang dianalisis menggunakan aplikasi NVivo 14 disajikan pada Gambar 2.



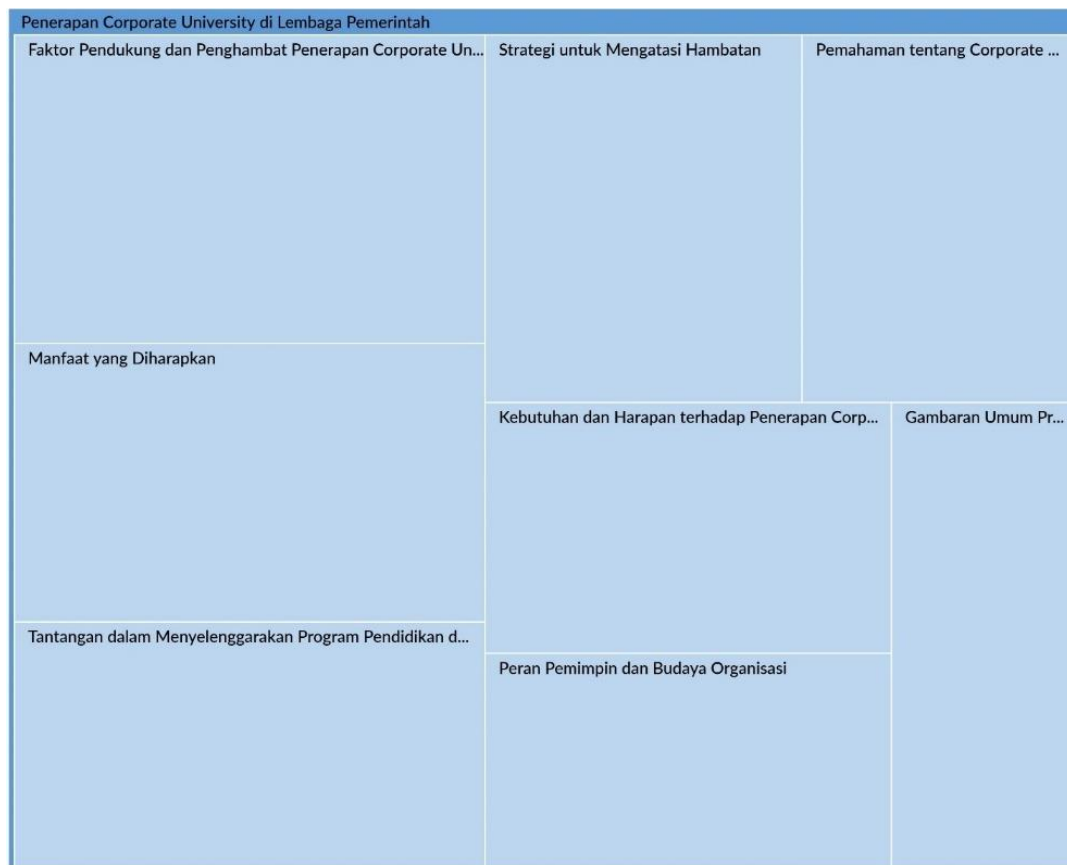
Gambar 2. Hasil Pengolahan Data Wawancara dengan Aplikasi Nvivo 14.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa dari tema utama kebutuhan *Corporate University* pada Balai Diklat Keagamaan Makassar memiliki beberapa sub tema yang mempengaruhi kebutuhan implementasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara lengkap disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Sub Tema Kebutuhan Penerapan *Corporate University* di BDK Makassar

Sub Tema	Hasil Analisis
Gambaran Umum Program Pendidikan dan Pelatihan	1. Pelatihan yang diselenggarakan terdiri dari pelatihan administrasi dan manajemen, teknis pendidikan, dan teknis keagamaan.
Tantangan Penyelenggaraan Program Pendidikan dan Pelatihan	2. Fokus utama pelatihan pada peningkatan keterampilan dan kompetensi pegawai. 3. Belum mengidentifikasi kebutuhan yang tepat sesuai dengan perubahan kebijakan dan organisasi.
Pemahaman tentang Konsep <i>Corporate University</i>	4. Keterbatasan sumber daya dan waktu. 5. Evaluasi program pelatihan belum menyeluruh. 6. Pemahaman konsep <i>Corporate University</i> masih beragam 7. <i>Corporate University</i> dipahami sebagai pendekatan yang mengintegrasikan pendidikan dan pelatihan dengan strategi organisasi.
Kebutuhan dan Harapan terhadap Penerapan <i>Corporate University</i>	8. Pelatihan membutuhkan model yang lebih terstruktur dan terintegrasi. 9. Penerapan <i>Corporate University</i> diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, kualitas, dan relevansi program-program pelatihan
Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan <i>Corporate University</i>	10. Faktor pendukung yang dimiliki adalah dukungan manajemen, ketersediaan sumber daya, dan budaya organisasi 11. Hambatan seperti resistensi pada perubahan, keterbatasan anggaran, dan kurangnya pemahaman tentang <i>Corporate University</i> .
Strategi untuk Mengatasi Hambatan penerapan <i>Corporate University</i>	12. Strategi yang diusulkan meliputi peningkatan komunikasi, pelibatan aktif dari semua pihak, dan penggunaan sumber daya yang efisien. 13. Diperlukan pemahaman tentang manfaat <i>Corporate University</i> dan dukungan aktif dari seluruh pegawai.
Manfaat yang Diharapkan dari <i>Corporate University</i>	14. <i>Corporate University</i> diharapkan akan meningkatkan kualitas layanan pelatihan, kinerja pegawai, dan pencapaian tujuan strategis lembaga. 15. Manfaat diharapkan pada peningkatan motivasi dan loyalitas pegawai.
Peran Pemimpin dan Budaya Organisasi	16. Peran dan dukungan pimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan. 17. Menciptakan budaya organisasi yang terbuka, adaptif, dan progresif.

Selanjutnya dari hasil analisis diagram tersebut dipetakan dalam bentuk *chart hierarki* untuk mengetahui keterhubungan secara hirarki antara sub-tema temuan pada tahap coding data seperti disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hierarchical Chart Kebutuhan Penerapan *Corporate University* pada BDK Makassar.

Struktur *hierarchical chart* menyajikan aspek penting yang menegaskan kebutuhan BDK Makassar menerapkan konsep *Corporate University* untuk meningkatkan kualitas pelatihan dan pengembangan pegawai, sebagai berikut:

1. Faktor pendukung dan penghambat penerapan *Corporate University* yang ditemukan seperti dukungan manajemen, ketersediaan sumber daya manusia, dukungan infrastruktur teknologi, dan ketersediaan anggaran, serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Di sisi lain, faktor penghambat termasuk resistensi pegawai terhadap perubahan dan keterbatasan anggaran untuk menjalankan program *Corporate University*.
2. Strategi untuk mengatasi hambatan mencakup pemahaman tentang manfaat dan tujuan *Corporate University*, pelibatan semua pihak, optimalisasi sumber daya, peningkatan kesadaran pegawai akan manfaat *Corporate University*, serta dukungan aktif dan konsisten dari manajemen puncak.
3. Pemahaman tentang *Corporate University* yang berbeda perlu ditingkatkan, termasuk mengintegrasikan pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melalui penerapan *Corporate University* diharapkan bermanfaat pada peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan, peningkatan kualitas SDM Aparatur dan peningkatan loyalitas pegawai.
4. Kebutuhan dan harapan yang tinggi terhadap penerapan *Corporate University* dalam pelaksanaan pelatihan agar lebih berkualitas, efisien dan efektif, serta relevansi pelatihan dengan kebutuhan organisasi.
5. Gambaran umum program pendidikan dan pelatihan mencakup berbagai jenis pelatihan, yang dilaksanakan pada BDK Makassar seperti pelatihan administrasi, pelatihan teknis pendidikan, pelatihan teknis keagamaan, yang mencakup pengembangan keterampilan, dan peningkatan kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan.
6. Tantangan dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan dalam konteks penerapan *Corporate University* meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan yang tepat, adaptasi terhadap perubahan kebijakan, ketersediaan sumber daya, serta pelaksanaan evaluasi efektivitas program pelatihan.
7. Peran pemimpin dan budaya organisasi dalam bentuk dukungan dan komitmen, mendorong penciptaan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan perlu dibangun dan dipelihara.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa BDK Makassar sangat membutuhkan penerapan *Corporate University*. Dukungan manajemen yang kuat, ketersediaan sumber daya yang memadai, dan budaya pembelajaran

berkelanjutan adalah faktor-faktor penting yang telah dimiliki. Meskipun hambatan yang ditemukan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan anggaran dapat diatasi melalui strategi komunikasi yang efektif, pelibatan semua pihak, dan dukungan manajemen yang konsisten dapat diatasi. Integrasi yang baik antara pendidikan, pelatihan, dan strategi organisasi akan meningkatkan kualitas layanan, kinerja, motivasi kerja, dan loyalitas pegawai. Pemangku kepentingan menginginkan program pelatihan yang relevan, efisien, dan berkualitas. Tantangan dalam pelaksanaan program dapat diatasi dengan mengidentifikasi kebutuhan dengan tepat, beradaptasi dengan perubahan kebijakan, dan melakukan evaluasi efektivitas secara menyeluruh.

Tabel 5. Integrasi Temuan Kualitatif dan Kuantitatif (*Mixed Methode*)

Aspek	Temuan Kuantitatif	Temuan Kualitatif	Integrasi Temuan
Urgensi <i>Corporate University</i>	Mayoritas responden menyatakan pentingnya <i>Corporate University</i> .	Dinyatakan sangat dibutuhkan oleh BDK Makassar	Kedua temuan menunjukkan pentingnya penerapan <i>Corporate University</i> untuk meningkatkan kualitas program dan mendukung tujuan organisasi.
Manfaat yang Diharapkan	Peningkatan kualitas program diklat, peningkatan kompetensi, dan kinerja pegawai.	Peningkatan kualitas layanan, kinerja, motivasi kerja, dan loyalitas pegawai.	<i>Corporate University</i> akan meningkatkan kualitas program, kompetensi, kinerja, layanan, motivasi kerja, dan loyalitas pegawai.
Hambatan yang dihadapi	Rendahnya pemahaman konsep <i>Corporate University</i> dan keterbatasan anggaran.	Resistensi perubahan dan keterbatasan anggaran.	Hambatan utama meliputi rendahnya pemahaman, resistensi perubahan, dan keterbatasan anggaran.
Strategi untuk Mengatasi Hambatan	Strategi komunikasi efektif, pelibatan semua pihak, dukungan manajemen yang konsisten.	Strategi komunikasi efektif, pelibatan semua pihak, dukungan manajemen yang konsisten.	Solusi yang diusulkan adalah komunikasi yang efektif, pelibatan semua pihak dalam proses, dan dukungan manajemen yang konsisten.
Kebutuhan Pemangku Kepentingan	Program pelatihan yang relevan, efisien, dan berkualitas.	Program pelatihan yang relevan, efisien, dan berkualitas.	Pemangku kepentingan menginginkan program pelatihan yang relevan, efisien, dan berkualitas.
Pengembangan Budaya Pembelajaran	Integrasi kebutuhan pengembangan kompetensi untuk mendukung tujuan organisasi.	Dukungan manajemen, sumber daya memadai, budaya pembelajaran berkelanjutan.	Pentingnya dukungan manajemen, sumber daya yang cukup, dan budaya pembelajaran untuk keberhasilan <i>Corporate University</i> .
Tantangan Pelaksanaan	Tidak langsung disebutkan.	Identifikasi kebutuhan tepat, adaptasi kebijakan, evaluasi efektivitas.	Tantangan meliputi identifikasi kebutuhan, adaptasi kebijakan, dan evaluasi efektivitas program pelatihan.
Implementasi <i>Corporate University</i>	Segera diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas dan mutu program pendidikan.	Sangat dibutuhkan untuk peningkatan kualitas layanan dan kinerja pegawai.	Implementasi <i>Corporate University</i> diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan mutu program pendidikan dan kinerja pegawai di BDK Makassar.

Matriks ini menunjukkan bahwa data kuantitatif maupun kualitatif mendukung kebutuhan mendesak untuk menerapkan *Corporate University* di BDK Makassar, dengan penekanan pada manfaat yang diharapkan, hambatan yang harus diatasi, dan strategi untuk mengatasi hambatan tersebut. Dari hasil analisis *mixed metode*, diketahui bahwa sudah saatnya BDK Makassar mengimplementasikan *Corporate University* karena BDK Makassar memiliki potensi yang positif. Data kuantitatif menunjukkan mayoritas responden menyatakan pentingnya *Corporate University* dalam meningkatkan kualitas program diklat dan kinerja pegawai, sementara data kualitatif menyoroti dukungan manajemen, sumber daya memadai, dan budaya pembelajaran yang berkelanjutan sebagai faktor kunci

dalam keberhasilan penerapan *Corporate University*. Meskipun terdapat hambatan seperti resistensi perubahan dan keterbatasan anggaran, strategi komunikasi yang efektif, pelibatan semua pihak, dan dukungan manajemen yang konsisten dianggap sebagai solusi untuk mengatasi tantangan tersebut. Integrasi kebutuhan pengembangan kompetensi dan evaluasi efektivitas program pelatihan juga menjadi fokus penting dalam upaya meningkatkan mutu layanan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, implementasi *Corporate University* di BDK Makassar dianggap sebagai langkah yang krusial untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas layanan serta kinerja pegawai secara menyeluruh.

3.2. Pembahasan

Penelitian ini menyajikan hasil analisis *mix methode* dari data analisis kuantitatif dan kualitatif yang mengungkapkan beberapa aspek penting terkait dengan penerapan *Corporate University* di BDK Makassar. Dari perspektif kuantitatif, data statistik memberikan gambaran yang konkret tentang pandangan dan persepsi responden terhadap *Corporate University*. Sementara itu, dari analisis kualitatif, terlihat pemahaman mendalam tentang tantangan dan potensi *Corporate University* di lembaga pemerintah.

Secara general penelitian ini mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan dan pelatihan seperti BDK Makassar sudah perlu menerapkan model *Corporate University* dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan baik pada pelaksanaan pelatihan administrasi dan manajemen, pelatihan teknis pendidikan dan pelatihan teknis keagamaan. Hal ini terindikasi dari temuan penelitian bahwa pada aspek urgensi *Corporate University* pada BDK Makassar penting untuk meningkatkan kualitas program pelatihan, peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Implementasi *Corporate University* dapat menjadi titik sentral untuk menciptakan, mengolah dan menyalurkan pengetahuan pada pengembangan sumber daya manusia aparatur (Rachman, 2019; Suharsono, 2022).

Perlunya BDK Makassar menerapkan *Corporate University* juga diketahui dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa penerapan *Corporate University* bermanfaat bagi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kinerja dan motivasi kerja serta menumbuhkan loyalitas pegawai pada organisasi. Instrumen efektif mendorong kinerja pegawai adalah *Corporate University* di sektor publik untuk memastikan perbaikan berkelanjutan dalam pengembangan sumber daya manusia (Aka et al., 2024).

Disadari bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan selama ini dianggap belum seluruhnya relevan, efisien dan berkualitas sehingga manajemen puncak menghendaki pelaksanaan program pelatihan yang lebih baik yang dapat mengakomodir kebutuhan pegawai atau peserta pelatihan. Hal ini diungkapkan melalui hasil penelitian bahwa dibutuhkan identifikasi terhadap kebutuhan pelatihan, melakukan adaptasi terhadap kebijakan serta perlunya melaksanakan evaluasi pelatihan yang lebih efektif. Analisis kebutuhan dibutuhkan dalam proses implementasi agar dapat memenuhi kebutuhan pegawai, termasuk pelaksanaan evaluasi pelatihan, yang mencakup substansi kompetensi yang dibutuhkan untuk menjawab tantangan perubahan (Sidabutar, 2020; Suharsono, 2022).

Salah satu temuan utama bahwa meskipun ada pemahaman yang baik tentang konsep *Corporate University* dan dukungan yang cukup tinggi terhadap penerapannya, masih terdapat beberapa tantangan mencakup pentingnya pemahaman yang seragam tentang *Corporate University*, perubahan budaya organisasi, dan pengelolaan anggaran yang efektif (R. Setiawati et al., 2023; Yuniarto et al., 2019). Dukungan manajemen dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dianggap krusial untuk keberhasilan implementasi, meskipun resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan anggaran menjadi hambatan yang signifikan (Hayadi et al., 2024).

Peran pemimpin dan budaya organisasi terbukti memiliki keterkaitan langsung dengan kebutuhan penerapan *Corporate University*. Dukungan dari para pemimpin dan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan sangat penting untuk kesuksesan implementasi *Corporate University*. Kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kuat dapat membantu mengatasi hambatan dan mendorong adaptasi terhadap perubahan. Dukungan manajemen puncak bersifat vital untuk pengembangan *Corporate University* (A. Setiawati, 2022).

Integrasi hasil analisis kuantitatif dan kualitatif memberikan pemahaman yang komprehensif tentang keadaan saat ini dan arah yang harus diambil dalam penerapan *Corporate University* di BDK Makassar. Strategi untuk mengatasi hambatan-hambatan yang muncul didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang konsep dan tujuan *Corporate University*, dengan fokus pada komunikasi efektif, pelibatan semua pihak, optimalisasi sumber daya, peningkatan kesadaran akan manfaat, dan dukungan aktif dari manajemen. Implementasi *Corporate University* mengarahkan organisasi untuk bertransformasi menjadi organisasi yang lebih baik karena dukungan sumber daya yang kompeten dan berkualitas. (Yuniarto et al., 2019)

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan *Corporate University* di lembaga pendidikan dan pelatihan BDK Makassar dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat *Corporate University*. BDK Makassar

perlu segera menerapkan *Corporate University* karena dapat memberikan manfaat signifikan dalam mengembangkan kompetensi teknis, pengetahuan dan kemampuan manajerial serta peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) seperti produktivitas, kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai. Pentingnya penerapan *Corporate University* pada BDK Makassar didasarkan pada temuan penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa *Corporate University* sangat penting dalam meningkatkan kualitas program diklat, pemenuhan kompetensi pegawai, dukungan dalam pencapaian tujuan organisasi, memfasilitasi penguasaan teknologi informasi, serta berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Penerapan *Corporate University* di BDK Makassar sangat memungkinkan karena didukung oleh beberapa faktor diantaranya adalah perlunya pemahaman yang seragam tentang konsep *Corporate University*, adanya dukungan manajemen puncak, termasuk penciptaan budaya organisasi. Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa hambatan utama seperti sikap resistensi terhadap perubahan, anggaran yang terbatas, serta pemahaman pada konsep *Corporate University* belum dipahami dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan dukungan aktif dari semua tingkatan organisasi, terutama dari pimpinan, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan. Penerapan *Corporate University* di BDK Makassar dibutuhkan karena adanya kompleksitas tugas dan perubahan yang terjadi di lingkungan pemerintahan yang memerlukan pengembangan kompetensi dan peningkatan kualitas SDM.

4.2. Rekomendasi

Penelitian ini merekomendasikan perlunya pemahaman dan dukungan terhadap *Corporate University* dengan melaksanakan sosialisasi kepada semua pihak di lembaga pemerintah. Selain itu, dibutuhkan peran pemimpin untuk mendorong perubahan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan mendorong inovasi secara berkelanjutan untuk memastikan *Corporate University* dapat diimplementasikan secara optimal. Identifikasi sumber daya tambahan atau alternatif lain diharapkan akan membantu mengatasi keterbatasan anggaran, sehingga perlu dilakukan evaluasi program secara berkala untuk memastikan *Corporate University* memberikan dampak yang signifikan pada peningkatan kualitas dan kinerja pegawai agar organisasi dapat mencapai tujuan secara keseluruhan.

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. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i1.2750>
- Allen, M. (2010). *Corporate universities 2010: Globalization and Greater Sophistication*. *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 48–53.
- Andriushchenko, K., Liezina, A., Kuchai, O., & Petukhova, H. (2022). *Corporate university as a business accelerator in the field of education*. *World*, 3(3), 657–671.
- Anindita, N., & Hidayat, M. T. (2023). Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(1), 127–142. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i1.119>
- Arimurti, P. N., Hapsari, S. W., Oktavianingtias, E., Zakiyah, B., & Fauziah, N. M. (2020). *Corporate University Sebagai Pengembangan Diklat dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan SDM Berkualitas*. (*JMAN*) *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara*, 4(2), 1–7.
- Baporikar, N. (2015). *Role of corporate universities in higher education*. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 2(1), 30–43. <https://doi.org/10.4018/ijamse.2015010103>
- Barbier, L., & Tengeh, R. (2023). *Literature review of public administration and good governance from 1890 to 2023*. *Jurnal Transformative*, 9(1), 43–65.
- Bin Mahfodh, A. B. S., & Obeidat, A. M. (2020). *Knowledge sharing tools and their impact on enhancing organizational performance*. *Sciences*, 10(9), 91–112. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i9/7708>
- Darmayanti, D. (2022). *Evaluasi Pembelajaran Pelatihan Dasar CPNS Tahun 2022 dengan Analytical Hierarchy Process (AHP)*. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2, 245–256. <https://doi.org/10.51878/learning.v2i3.1583>
- Destiana, R. (2023). *Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1).
- Dian, N. F. (2021). *Mengenal Corporate University*. Pusdiklat Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. <https://pusdiklat.perpusnas.go.id/berita/read/140/mengenal-corporate-university>

- Dominata, A. (2021). Strategi Kebijakan Pembentukan Brin Corporate University. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, 1(1), 24–35.
- El-Tannir, A. A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education + Training*, 44(2), 76–81. <https://doi.org/10.1108/00400910210419973>
- El-Tannir, A. A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education+ Training*, 44(2), 76–81. <https://doi.org/10.1108/00400910210419973>
- Fitri, R. (2014). Penerapan Strategi The Firing Line pada Pembelajaran Matematika Siswa Kelas XI IPS SMA Negeri 1 Batiputih. *Jurnal Pendidikan Matematika UNP*, 3(1), 9–18.
- Garavan, T. (2023). Learning and development practitioners in organisations: Organising, belonging, learning and performing tensions. *The Irish Journal of Management*, 42(2), 88–103. <https://doi.org/10.2478/ijm-2023-0015>
- Grigorievna, B. T., Alekseevna, P. N., Viktorovna, S. L., & Vladimirovna, K. O. (2021). Development of a Corporate University institution: Strategic initiatives. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 548–557. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1439>
- Habibie, D. K., & Putri, A. U. (2019). Corporate University and Development of HR Street-Level Bureaucracy. *Iapa Proceedings Conference*, 346–456. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2019.283>
- Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Pahliana, S., & others. (2024). Strategi Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Dalam Dunia Pendidikan: Tinjauan Terhadap Praktik Manajemen. *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ)*, 4(1), 178–186. <https://doi.org/10.55642/taveij.v4i1.641>
- Jeni, F. A., Al-Amin, M., & others. (2021). The impact of training and development on employee performance and productivity: An Empirical Study on Private Bank of Noakhali Region in Bangladesh. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 9(2), 1–18.
- Kotkova Striteska, M., & Zapletal, D. (2020). The role of corporate culture in performance measurement and management systems. *International Journal of Financial Studies*, 8(4), 75.
- LAN. (2023, Agustus). *Salinan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University)*. Lembaga Administrasi Negara. https://jdih.lan.go.id/common/dokumen/6_2023.pdf
- Lantu, D. C., Labdhagati, H., Razanaufal, M. W., & Sumarli, F. D. (2021). Was the training effective? Evaluation of managers' behavior after a leader development program in Indonesia's best corporate university. *International Journal of Training Research*, 19(1), 77–92.
- Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Pengadilan Negeri Gunungsitoli. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), 1804–1814. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456>
- Osborne, S. P., Cui, T., Aulton, K., & Macfarlane, J. (2023). Theory and practice in dis-harmony? Toward a praxis ecosystem approach to the public administration and management discipline and profession. *Administrative Theory & Praxis*, 45(1), 44–61. <https://doi.org/10.1080/10841806.2022.2158638>
- Paine, N. (2021). *Workplace learning: How to Build a Culture of Continuous Employee Development*. Kogan Page Publishers.
- Prince, C., & Beaver, G. (2001). Facilitating organizational change: The role and development of the corporate university. *Strategic Change*, 10(4), 189. <http://10.1002/jsc.541>
- Rachman, N. M. (2019). Analisis Strategi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Menuju Corporate University. *Cendekia Niaga*, 3(2), 12–28. <https://doi.org/10.52391/jcn.v3i2.484>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday-Currency.
- Setiawati, A. (2022). Faktor Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan Corporate University di Lembaga Pemerintah Indonesia The Driving and Inhibiting Factors for The Successful Implementation of CorpU in Indonesian Government Agencies. *Jurnal Wacana Kinerja*, 25(1). <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i1.723>
- Setiawati, A., & Fadillah, M. I. (2023). Model Pengembangan Corporate University Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah. *Jurnal Good Governance*, 19(2), 137–156. <https://doi.org/10.32834/gg.v19i2.626>
- Setiawati, R., Sutisna, A., & Saefudin, Y. S. (2023). Analisis Systematic Literatur Review: Corporate University Sebagai Strategi dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 15(2). <https://doi.org/10.23887/jjpe.v15i2.69980>
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255–270. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814>

- Sihombing, U. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 4(1), 21–34. <https://doi.org/DOI>: <https://doi.org/10.56259/jwi.v4i1.161>
- Suharsono, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah melalui Implementasi Jateng Corporate University. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 179–193. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.934>
- Sultan, M. (2022). Kolaborasi Stakeholder's Dalam Penyelenggaraan Corporate University Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(2), 81–94. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i2.135>
- Tahar, A., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12380–12394.
- Walton, J. (2005). Would the real corporate university please stand up? *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 7–20. <https://doi.org/10.1108/03090590510576181>
- Yuniarto, A., Hubeis, A. V., & Sukmawati, A. (2019). Faktor-faktor kunci kesuksesan implementasi corporate university dalam rangka transformasi badan pendidikan dan pelatihan keuangan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 5(3), 466–466.
- Zainal, M., Makmur, Rifdan, Samad, S., & Dirawan, G. (2015). Organizational changes in the implementation of e-government in the district Maros. *IJABER*, 13(4), 1535–1547.