

Peran Strategis Widyaiswara dalam Mengakselerasi *Corporate University*: Pembelajaran dari Praktik Baik Sektor BUMN

Elfa Norisda Aulianisa

Pusat Pendidikan dan Pelatihan SDM Kementerian Kehutanan, Jl. Mayjend Ishak Djuarsa, RT.03/RW.11, Gunungbatu, Kec. Bogor Barat, Kota Bogor, Jawa Barat 16117
* corresponding author: aulianisa.en@gmail.com

Abstrak/Abstract

Corporate University (Corpu) telah menjadi paradigma strategis dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di berbagai institusi, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Studi ini bertujuan menganalisis peran strategis Widyaiswara dalam mengakselerasi implementasi Corpu, dengan fokus pada pembelajaran dari praktik baik di sektor BUMN. Metode penelitian yang digunakan adalah *systematic literature review (SLR)* dengan integrasi pendekatan *scoping review* untuk memetakan tren, tantangan, dan peluang dalam pengembangan Corpu di BUMN. Hasil kajian menunjukkan bahwa BUMN telah berhasil membangun ekosistem pembelajaran berkelanjutan melalui sinergi antara inovasi digital, kolaborasi lintas unit bisnis, dan integrasi pengembangan kompetensi ke dalam strategi korporasi. Namun, terdapat kesenjangan dalam peran fasilitator pembelajaran di instansi pemerintah, khususnya Widyaiswara, yang belum sepenuhnya bertransformasi menjadi *learning partners* strategis sebagaimana di BUMN. Penelitian ini menawarkan model peran Widyaiswara dalam mendukung akselerasi Corpu pada kementerian/lembaga, dengan menekankan inovasi andragogis, adaptasi teknologi digital, serta kolaborasi lintas sektor. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam mendukung transformasi pengembangan kompetensi ASN menuju Indonesia Maju.

The Corporate University (Corpu) has emerged as a strategic paradigm for human resource development (HRD) in various institutions, including State-Owned Enterprises (SOEs). This study aims to analyze the strategic role of Widyaiswara in accelerating the implementation of the Corporate University, with a particular focus on lessons learned from best practices within SOEs. The research applies a systematic literature review (SLR) combined with elements of a scoping review to map trends, challenges, and opportunities in Corpu development in SOEs. Findings indicate that SOEs have successfully built a sustainable learning ecosystem through the integration of digital innovation, cross-business unit collaboration, and the alignment of competency development with corporate strategies. However, there remains a gap in the role of government trainers (Widyaiswara), who have not yet fully transformed into strategic learning partners as observed in SOEs. This study proposes a model for strengthening the role of Widyaiswara in supporting the acceleration of Corporate University in government institutions, emphasizing andragogical innovation, digital adaptation, and cross-sector collaboration. The insights are expected to contribute to practical strategies for advancing civil service competency development in line with Indonesia's vision of becoming a developed nation.

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



Kata Kunci: Widyaiswara, Corporate University, BUMN, pengembangan kompetensi, transformasi SDM
Keywords: Widyaiswara, Corporate University, SOEs, competency development, HR transformation

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Faktor kunci bagi organisasi dalam menjaga daya saing, adaptabilitas, dan keberlanjutan kinerjanya di era disrupsi (*VUCA World*) adalah pembangunan kapasitas SDM. Disrupsi dunia yang disebut *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)* secara paralel merubah atmosfer pembelajaran menjadi terdigitalisasi dengan cepat, mengompleksitas tugas-tugas dalam proses pembelajaran, dan bemuara pada tuntutan agar institusi melakukan reformasi metode pembelajaran (Minciú dkk., 2025). Pendekatan pembelajaran yang sistematis, berorientasi pada hasil, serta terintegrasi dengan strategi organisasi dalam konteks organisasi besar adalah reformasi pembelajaran yang dapat dicapai dengan pembentukan *Corporate University (Corpu)*. Corpu menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan tujuan organisasi atau korporat. Corpu telah diteliti data menjadi pilihan strategis organisasi dalam Pembangunan kapabilitas jangka panjang dan keselarasan identitas organisasi (*identity-organizational alignment*) (Andriushchenko dkk., 2022 dan Shakina dkk., 2024).

Konsep Corpu telah diadopsi pertama kali di Indonesia oleh PT Telkom dan PLN pada tahun 2012. Laporan-laporan dan studi empiris pada PT Telkom dan PT PLN menyebutkan adanya transformasi budaya belajar karyawan, peningkatan keterkaitan pelatihan dengan kinerja, serta pengembangan pipeline kepemimpinan internal. Selain itu dengan adanya Corpu dapat memperbaiki pengelolaan talenta, mempercepat *transfer knowledge*, dan dapat memenuhi kebutuhan transformasi digital organisasi. Praktik yang menyertai sistem Corpu pada BUMN adalah penggunaan *blended learning, microlearning, credentialing, dan learning analytics* (Pertiwi dan Lestari, 2024; Said, 2016). Praktik baik di kedua Perusahaan tersebut menjadi basis empiris pembelajaran pada penerapan Corpu di instansi dan sektor pemerintah / sektor publik.

Government Corporate University (GCU) atau ASN Corpu mulai banyak muncul di instansi Kementerian/Lembaga Pemerintah. ASN Corpu dirancang untuk menyesuaikan strategi pengembangan ASN dengan dua tujuan utama yaitu pelayanan publik dan reformasi birokrasi. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina, pengembang, dan pengorkestrasi ASN Corpu menekankan bahwa aspek nilai publik, tata kelola, dan mekanisme pertanggungjawaban berbeda dari konteks korporasi komersial (LAN, 2013). Hal ini menjadikan adaptasi *best practices* atau praktik baik sektor BUMN mempertimbangkan perbedaan konteks visi misi, indikator keberhasilan, dan batasan regulasi.

Widyaiswara berperan sebagai aktor yang sangat penting di internal instansi pemerintahan dalam *grand* arsitektur Corpu. Aktor intelektual arsitektur Corpu dalam pemerintahan dituntut dapat bertransformasi dari *conventional trainer* menjadi *learning architect* (perancang strategi pembelajaran yang menghubungkan analisis kebutuhan kinerja, desain kurikulum berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan, hingga pemanfaatan tektology sebagai pendukung vital pembelajaran (Bersin, 2024). Peran aktor intelektual arsitektur Corpu yang selaras di pemerintahan adalah Widyaiswara yang pada sektor BUMN dilaksanakan oleh *learning & development leaders* atau *learning architects*.

Dalam konteks ASN Corpu, terdapat sejumlah regulasi yang menjadi pijakan hukum sekaligus pembeda dengan Corporate University di BUMN. Pertama, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak ASN sekaligus kewajiban instansi pemerintah. Kedua, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN mengatur

kewajiban pengembangan kompetensi ASN sekurang-kurangnya 20 jam pelajaran per tahun. Ketiga, Peraturan Kepala LAN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Reformasi Birokrasi yang menjadi tonggak awal konsep ASN Corpu. Keempat, Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN menegaskan peran LAN sebagai pembina dan pengorkestrasi penyelenggaraan ASN Corpu di Kementerian/Lembaga. Dengan adanya regulasi tersebut, adaptasi praktik baik Corpu dari BUMN ke ASN Corpu memperoleh legitimasi normatif, sekaligus memastikan keselarasan dengan prinsip akuntabilitas publik, tata kelola pemerintahan, dan penciptaan nilai publik.

Berbeda dengan sektor publik, pengembangan Corporate University di BUMN umumnya berlandaskan pada regulasi internal dan kebijakan Menteri BUMN. Salah satu acuan penting adalah Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2018 tentang Organ Tata Kelola dan Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Usaha BUMN, yang menekankan pengembangan SDM sebagai bagian dari tata kelola perusahaan. Selain itu, Surat Edaran Menteri BUMN SE-02/MBU/2020 tentang Pengembangan Talenta dan Penerapan Corporate University di BUMN memberikan arahan praktis bagi perusahaan negara untuk menjadikan Corporate University sebagai pusat unggulan pengembangan kompetensi dan budaya belajar. Dengan dasar hukum ini, praktik baik Corpu di BUMN memiliki legitimasi korporat yang dapat menjadi pembelajaran bagi adaptasi di lingkungan ASN Corpu.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menetapkan beberapa masalah utama yang akan menjadi fokus dalam penelitian:

- a. Apa saja praktik yang baik dalam desain, pengelolaan, dan evaluasi *Corporate University* di sektor BUMN yang bisa dijadikan contoh belajar?
- b. Komponen peran fasilitator internal atau *learning architect* (termasuk kompetensi, tugas, dan indikator hasil kerja) seperti apa yang sudah terbukti efektif dalam praktik *Corporate University* di BUMN?
- c. Bagaimana praktik serta peran tersebut bisa disesuaikan dengan konteks pemerintahan untuk meningkatkan peran Widyaiswara dengan tetap memperhatikan prinsip nilai publik dan akuntabilitas?

Masalah yang dirumuskan ini bertujuan untuk menghasilkan sintesis dari berbagai bukti yang bisa menjadi dasar dalam menerapkan peran strategis Widyaiswara dalam inisiatif *Corporate University* di lingkungan pemerintahan.

1.3. Tinjauan Singkat tentang State-of-the-Art

Beberapa topik utama yang dibahas dalam literatur internasional dan studi empiris dalam beberapa tahun terakhir mengenai efektivitas pelatihan dan pengembangan Corpu adalah:

- a. hubungan yang kuat antara strategi pembelajaran dan strategi perusahaan (*learning linked* dengan strategi perusahaan);
- b. penerapan arsitektur pembelajaran yang memungkinkan pembelajaran berskala, personal, dan berkelanjutan;
- c. penggunaan metrik dampak yang tidak hanya mengukur kepuasan peserta, tetapi juga mencakup tahap yang lebih lanjut sesuai model

Kirkpatrick, serta mengukur hasil organisasi dan *return on investment* (ROI); serta

- d. penggunaan teknologi seperti LMS, *microlearning*, dan *learning analytics* untuk meningkatkan aksesibilitas dan kemampuan mengevaluasi program pelatihan.

Berdasarkan tinjauan menyeluruh dan artikel-artikel empiris yang memperbarui konsep Corpu, terbukti bahwa organisasi yang menganggap Corpu sebagai fondasi strategis cenderung memiliki kinerja organisasi dan keterlibatan karyawan yang lebih baik (Andriushchenko dkk., 2022 dan Shakina dkk., 2024).

Dalam konteks Indonesia, beberapa studi kasus di Telkom dan PLN menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah institusi pelatihan perusahaan (*corporate academy*) tidak hanya bergantung pada desain kurikulum, tetapi juga pada kepemimpinan, budaya kerja, dukungan teknologi, serta manajemen yang mampu menghubungkan bagian-bagian bisnis dengan divisi pengembangan SDM. Contohnya, beberapa studi mencatat adanya program pelatihan kepemimpinan internal yang terstruktur, penggunaan sertifikasi kompetensi, serta sistem pemantauan yang menghubungkan hasil pembelajaran dengan kinerja unit kerja (Pertiwi dan Lestari, 2024; Said, 2016). Hasil-hasil penelitian ini memberikan gambaran nyata yang bisa dikembangkan lebih lanjut sesuai kebutuhan lingkungan pemerintahan.

Literatur mengenai peran *learning architect* dan *learning leaders* menunjukkan bahwa posisi ini lebih efektif ketika ditempatkan dekat dengan proses pengambilan keputusan strategis dan memiliki akses ke data kinerja organisasi. Tugas *learning architect* meliputi menyusun perancangan struktur pembelajaran yang konsisten, memilih platform teknologi yang tepat, serta mengembangkan cara penilaian yang berbasis hasil. Peran ini di berbagai organisasi bisnis telah membantu meningkatkan kecepatan adaptasi keterampilan menghadapi perubahan kebutuhan bisnis di era disruptif *VUCA*. Pandangan ini menjadi dasar teoretis dan praktis dalam mempertimbangkan reformasi peran Widyaiswara.

1.4. Kesenjangan Penelitian (Research Gap)

Walaupun terdapat banyak kajian mengenai implementasi CU di sektor swasta dan BUMN, terdapat beberapa celah penelitian yang signifikan. Pertama, sedikit studi yang secara eksplisit memetakan komponen peran fasilitator internal (*learning architect*) dalam format yang dapat langsung diadaptasi oleh organisasi publik dengan mandat pelayanan publik. Kedua, sebagian besar publikasi berfokus pada outcome bisnis (*financial ROI* atau KPI bisnis), sehingga diperlukan translasi metrik tersebut ke indikator *public value* yang relevan untuk pemerintahan (misalnya perbaikan layanan, efisiensi birokrasi, atau dampak kebijakan). Ketiga, masih minim kajian yang mengintegrasikan *evidence-based best practices* CU dengan analisis kebutuhan institusional spesifik peran Widyaiswara—sehingga praktik-adaptasi sering bersifat *ad-hoc* dan kurang terukur.

Kesenjangan-kesenjangan ini membuka ruang bagi penelitian yang tidak hanya menginventarisasi praktik baik, tetapi juga menyintesisnya menjadi kerangka adaptif untuk memperkuat WI sebagai aktor strategis dalam GCU. Penelitian ini berupaya menutup sebagian celah tersebut dengan mengekstraksi praktik-praktik yang bersifat *transferrable* dan menyusun rekomendasi implementasi yang mempertimbangkan konteks regulasi dan tujuan publik.

1.5. Dasar Pertimbangan Teoretis (Kajian Teori Singkat)

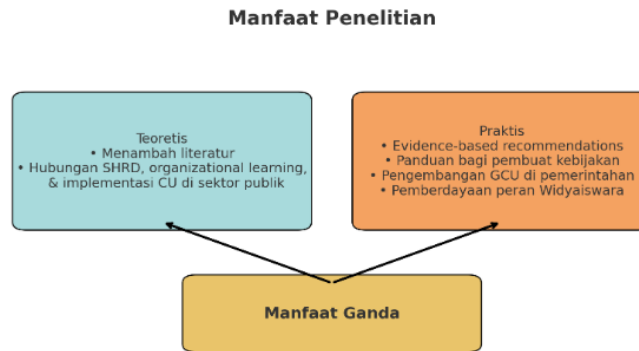
Kajian teoritis yang mendasari penelitian ini menggabungkan beberapa alur pemikiran. Pertama, Strategic Human Resource Development (SHRD) yang menempatkan pengembangan kompetensi sebagai alat strategis organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang; dari perspektif ini, CU dipandang sebagai instrumen SHRD yang memiliki mandat strategis, bukan sekadar unit taktikal pelatihan. Kedua, teori Organizational Learning dan Knowledge Management (misalnya konsep SECI) menyediakan kerangka untuk memahami bagaimana pengetahuan tacit dan eksplisit disirkulasikan dalam organisasi melalui komunitas praktik, mentoring, dan platform pembelajaran. Ketiga, teori Diffusion of Innovations dan literatur change management membantu merancang strategi adopsi praktik baru (teknologi pembelajaran, microlearning) agar dapat diterima dalam kultur organisasi yang berbeda, termasuk birokrasi publik. Keempat, model evaluasi pembelajaran (Kirkpatrick dan pengembangan menuju pengukuran outcome/ROI) digunakan untuk memformulasikan indikator yang dapat mengukur efektivitas CU dalam istilah kinerja organisasi maupun nilai publik.

Dari perpaduan teori-teori ini, penelitian mengusulkan fokus pada peran WI sebagai learning architect yang menyatukan analisis kebutuhan berbasis kinerja, desain kurikulum kompetensi, pengelolaan pengetahuan institusional, dan evaluasi berorientasi outcome publik—suatu posisi yang teoretis mendukung akuntabilitas dan keberlanjutan program pembelajaran.

1.6. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian literatur, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi dan mensintesis praktik-praktik baik Corporate University di sektor swasta dan BUMN yang relevan dan terbukti efektif; (2) menganalisis komponen peran learning architect/fasilitator internal yang berkontribusi pada keberhasilan CU tersebut; dan (3) merumuskan kerangka adaptif yang menjelaskan bagaimana peran Widyaiswara dapat direvitalisasi untuk mengakselerasi implementasi Corporate University di lingkungan pemerintahan, dengan mempertimbangkan indikator public value.

Manfaat penelitian ini bersifat ganda: secara teoretis menambah literatur hubungan antara SHRD, organizational learning, dan implementasi CU di lingkungan publik; secara praktis menyediakan panduan berbasis bukti (evidence-based recommendations) bagi pembuat kebijakan dan praktisi SDM di pemerintahan yang akan menginisiasi atau mengembangkan GCU, khususnya dalam pemberdayaan peran Widyaiswara.



Gambar 1 Manfaat Penelitian

1.7. Batasan dan Ruang Lingkup

Dalam rangka fokus dan kelayakan, penelitian ini dibatasi pada kajian literatur (review) terhadap publikasi 2013–2025 yang membahas praktik CU di sektor swasta dan BUMN. Studi empiris lapangan di kementerian atau unit pemerintahan tidak termasuk dalam lingkup utama, namun rekomendasi yang dihasilkan diarahkan agar dapat diuji lebih lanjut melalui studi kasus implementatif.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) yang diperkaya dengan pendekatan integratif untuk mensintesis praktik baik Corporate University pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Metode SLR dipilih karena memberikan proses yang transparan dan dapat direplikasi dalam mengidentifikasi, menyeleksi, dan menganalisis publikasi yang relevan (Snyder, 2019). Sementara itu, pendekatan integratif memungkinkan masuknya beragam jenis bukti, termasuk dokumen kebijakan dan laporan kelembagaan (Whittemore & Knafl, 2005)

2.1. Sumber Data

Karena keterbatasan akses terhadap basis data berbayar seperti Scopus atau Web of Science, penelitian ini memanfaatkan basis data terbuka (open access) yang kredibel, yaitu:

- Google Scholar – untuk cakupan luas artikel ilmiah, prosiding, dan buku.
- Dimensions.ai – untuk artikel jurnal peer-reviewed dan analisis sitasi.
- Lens.org – untuk publikasi global, termasuk artikel jurnal, laporan, dan dokumen kebijakan.
- Directory of Open Access Journals (DOAJ) – untuk artikel terbuka dengan peer review.
- Garuda (Garba Rujukan Digital Indonesia) – untuk jurnal nasional dan laporan pemerintah.

2.2. Strategi Pencarian

Strategi pencarian dilakukan secara sistematis dengan menggunakan operator Boolean dan kata kunci dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia. Contoh query pencarian:

"Corporate University" AND "State – Owned Enterprise"

"Corporate University" AND BUMN

"Learning Organization" AND "Public Sector"

"Knowledge Management" AND "State – Owned Enterprises" AND Indonesia

Rumus Query yang digunakan dalam metode ini

Batasan waktu publikasi ditetapkan antara 2013–2025 agar hasil kajian relevan dengan dinamika transformasi BUMN satu dekade terakhir.

Basis data tersebut dipilih karena telah divalidasi dalam kajian bibliometrik sebagai sumber yang mampu menangkap karya ilmiah bereputasi tinggi, meskipun tidak seluruhnya tercatat di Scopus (Martín-Martín et al., 2018). Pendekatan scoping digunakan untuk memetakan spektrum praktik baik yang diterapkan di berbagai BUMN, sedangkan integrative review membantu menggabungkan temuan konseptual dari studi akademik dan laporan praktis untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif (Whittemore & Knafl, 2005).

2.3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Inklusi:

- Artikel, laporan, dan dokumen kebijakan yang membahas Corporate University, learning organization, atau pengembangan SDM pada BUMN.
- Publikasi dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.
- Sumber peer-reviewed, laporan resmi pemerintah, maupun laporan tahunan BUMN.

Eksklusi:

- Studi yang hanya menyoroti sektor swasta tanpa keterkaitan dengan BUMN.
- Sumber non-ilmiah tanpa kredibilitas institusi penerbit.
- Publikasi sebelum tahun 2013.

2.4. Proses Seleksi

Seluruh artikel hasil pencarian diekspor ke perangkat manajemen referensi. Duplikasi dihapus, kemudian dilakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi. Artikel yang lolos tahap awal dianalisis lebih lanjut melalui pembacaan teks penuh.

2.5. Ekstraksi Data dan Analisis

Ekstraksi data dilakukan menggunakan lembar kerja yang berisi informasi berikut:

- Identitas publikasi (penulis, tahun, sumber).
- Fokus dan konteks penelitian (jenis BUMN, bentuk inisiatif pembelajaran).

- Temuan utama mengenai implementasi Corporate University.
- Faktor kunci keberhasilan, tantangan, serta praktik baik yang teridentifikasi.

Analisis dilakukan dengan pendekatan sintesis tematik, di mana temuan dari berbagai publikasi dikelompokkan ke dalam tema besar, seperti: tata kelola, transformasi digital pembelajaran, pengembangan kepemimpinan, serta dampak terhadap kinerja organisasi.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Integrasi Kompetensi dengan Strategi Bisnis

Hasil telaah menunjukkan bahwa Corporate University di BUMN, seperti Telkom Corporate University dan Pertamina Corporate University, secara konsisten mengintegrasikan program pembelajaran dengan strategi bisnis perusahaan. Menurut Pramono & Syahril (2020), model ini memastikan bahwa pengembangan SDM tidak berhenti pada peningkatan kapasitas individual, tetapi berkontribusi langsung pada pencapaian target organisasi. Hal ini memberikan pelajaran penting bagi instansi pemerintah, bahwa Widyaiswara perlu berperan sebagai strategic partner yang mampu menghubungkan kebutuhan kompetensi ASN dengan arah kebijakan kementerian.

3.2. Digitalisasi Pembelajaran

Transformasi digital menjadi praktik dominan pada Corporate University di BUMN. Telkom CorpU mengembangkan digital learning ecosystem berbasis big data untuk learning analytics, sementara PLN Corporate University memanfaatkan learning management system terintegrasi (Hidayat et al., 2021). Digitalisasi memungkinkan pembelajaran lebih personal, adaptif, dan mudah diakses. Peran Widyaiswara di sini adalah mengadopsi peran baru sebagai digital learning curator, yang bukan hanya menyampaikan materi, tetapi juga mendesain pengalaman belajar berbasis teknologi.

Tabel 1 Studi SLR BUMN

No	Penulis (Tahun)	Judul Publikasi	Sumber	BUMN	Fokus	Praktik Baik	Penerapan Dampak	Relevansi untuk Widyaiswara
1	L. Refiana Said & R. C. Saddam Hussein (2016)	<i>Corporate University Training PT PLN South Kalimantan</i>	Research Gate	PLN	Pelatihan CorpU	Tingkat partisipasi tinggi meningkatkan kompetensi & performa	43.6% kompetensi i33% performance langsung, 15.7% tidak langsung (Research Gate)	Widyaiswara bisa jadi learning architect yang mendesain pelatihan berbasis outcome
2	Chusminah (2015)	<i>Implementasi CorpU PT PLN Jakarta</i>	Research Gate	PLN	Model CU integratif	CorpU bukan pelatihan konvensional; sudah integrasi strategi korporasi (Research Gate)	Integrasi strategi dengan pelatihan jadi model bagi kebijakan CU pemerintah	

3	Ayuningtias et al. (2016)	<i>Corporate University Landscape Indonesia</i>	Research Gate	BUMN numum	Pembentukan CorpU	CU dibentuk untuk align SDM dengan strategi bisnis (Research Gate)	Dasar bahwa Widyaiswara perlu menyelaraskan diklat dengan strategi instansi	
4	Kartika Wirjoatmodjo (2020)	<i>Liputan6: Wamen BUMN statement</i>	Liputan6	BRI/ BRIL SP	Pernyataan kebijakan	CU dikatakan penting dalam mencetak SDM sesuai kebutuhan perusahaan (liputan6.com)	Dukung argumentasi bahwa pemerintah perlu menggolkan CU dan peran Widyaiswara	
5	Matthew Aurellio Yobel (2021)	ANALISIS IMPLEMENTASI UNDANG-UNDANG DALAM PELATIHAN CORPORATE UNIVERSITY DI PT BRI	<i>JUSTITIA : Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora</i>	PT BRI	Analisis Kebijakan CorpU	BRI CorpU berhasil mengimplementasikan Undang-Undang dan PP yang berkaitan dengan program pelatihan CorpU milik BRI, namun terdapat kekurangan dalam bagian instruktur yang tidak baik	Menjelaskan pentingnya fungsi dan peran LAN sebagai lembaga pembuat kebijakan terkait CorpU di instansi pemerintah	WI secara aturan diwajibkan mempelajari dan memahami aturan hukum yang ada
6	NUR ELLYAN AWATI ESTY RAHAYU; DAMAR BUDI UTAMA (2022)	Strategi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BRI Melalui BRI Corporate University : Studi pada BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta	Jurnal Aplikasi Bisnis Vol. 19 No. 1	BRI	keunggulan CorpU	untuk mencapai efektifitas dan efisiensi biaya pendidikan.	Strategi pengembangan SDM Bank BRI melalui BRI Corporate University	SDM terdidik dan terlatih dengan standar kompetensi untuk menjadi <i>learning architect</i> (semakin menegaskan pentingnya kehadiran Widyaiswara pada CorpU Pemerintah)

7	Arfiati, Iin; Ika Sartika (2025)	Strategi Unit School of Enabler and Corporate Transformation Dalam Meningkatkan Pemahaman Komunikasi Di Telkom Corporate University	J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah Vol. 4 No. 5	Telkom Corp u	Digitalisasi dan Teknologi	Melalui uji statistik, nilai determinasi sebesar 51,9% yang menunjukkan hubungan yang kuat antara strategi pembelajaran video dengan pemahaman komunikasi karyawan	strategi unit SoECT (School of Enabler & Corporate Transformation) berdampak jangka panjang terhadap peningkatan kualitas komunikasi di lingkungan Telkom Corporate University.	WI memiliki standar kemampuan komunikasi dapat menjadi learning architect dalam pengaplikasian SoECT di Instansi Pemerintah
8	Teddy Gunnar Solkjaer (2022)	Perancangan E-library BNI Corporate University	Journal of Information and Technology Vol 2 No 1	BNI Corp u	Digitalisasi dan Teknologi	Perpustakaan Digital adalah penerapan teknologi informasi pada BNI Corp u	Selain perpustakaan berfungsi menjadi penyimpanan literatur secara digital, menjadi sarana e-learning bagi mahasiswa/i magang	

3.3. Kolaborasi Multipihak

Studi pada Pertamina Corporate University dan Bank Mandiri Corporate University menunjukkan pentingnya kolaborasi dengan universitas, lembaga internasional, dan mitra industri (Ardana & Yusuf, 2019). Kolaborasi ini menghasilkan blended expertise dan mempercepat adopsi pengetahuan terbaru. Dalam konteks pemerintah, Widyaiswara berpotensi mengisi peran sebagai knowledge broker yang menjembatani kebutuhan kompetensi ASN dengan sumber daya eksternal.

Temuan penelitian ini memperluas cakupan **Strategic Human Resource Development (SHRD)** dengan menekankan bahwa pembelajaran di birokrasi publik tidak cukup hanya dipandang sebagai kewajiban normatif, tetapi harus diposisikan sebagai instrumen strategis reformasi birokrasi (Garavan, 2007; Gilley & Maycunich, 2000). Dalam konteks Indonesia, penerapan ASN Corp u dapat menjadi mekanisme aliansi strategis antara pembelajaran dan tujuan organisasi publik, sejajar dengan bagaimana Corp u di BUMN diposisikan untuk mendukung strategi bisnis (Andriushchenko et al., 2022; Shakina et al., 2024). Dengan demikian, kontribusi penelitian ini memperkuat literatur SHRD dengan menambahkan dimensi *public value* sebagai indikator keberhasilan, berbeda dengan fokus ROI atau KPI bisnis dalam korporasi.

Dari perspektif **knowledge management**, penelitian ini menggarisbawahi peran Widyaiswara sebagai *knowledge broker* yang mampu menyirkulasikan pengetahuan tacit dan eksplisit antarunit birokrasi melalui komunitas praktik, mentoring, serta platform digital (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wiig, 2002). Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi publik dapat membangun *learning culture*

adaptif bila Widyaiswara berperan sebagai *learning architect*, bukan sekadar pelatih teknis (Bersin, 2024; Snyder, 2019). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendukung teori **organizational learning** (Argyris & Schön, 1996), tetapi juga memperkaya praktik pengelolaan pengetahuan dalam birokrasi yang berorientasi nilai publik, serta menegaskan kebutuhan reformasi tata kelola pembelajaran ASN.

3.4. Implikasi untuk Peran Widyaiswara

Temuan di atas menunjukkan bahwa praktik baik Corporate University di BUMN dapat ditransfer ke sektor publik dengan beberapa penyesuaian. Peran strategis Widyaiswara tidak lagi terbatas sebagai pengajar kelas, melainkan meluas menjadi fasilitator, desainer pembelajaran digital, konsultan organisasi, hingga inovator pengetahuan. Dengan mengadopsi model BUMN, instansi pemerintah dapat mengakselerasi transformasi Corporate University yang lebih adaptif dan relevan dengan tantangan era digital.

Keterlambatan transformasi peran Widyaiswara dibanding fasilitator pembelajaran di BUMN dipengaruhi oleh karakter birokrasi publik yang cenderung hierarkis dan berbasis aturan, sehingga fleksibilitas dalam mengadopsi inovasi lebih rendah dibanding korporasi (Dwiyanto, 2015; Pollitt & Bouckaert, 2017). Regulasi ASN, terutama UU No. 5/2014 dan PP No. 11/2017 jo. PP No. 17/2020, lebih menekankan kewajiban pelatihan minimal ketimbang reposisi Widyaiswara sebagai aktor strategis (LAN, 2018). Selain itu, keterbatasan jejaring dengan sektor swasta dan terbatasnya akses teknologi pembelajaran terkini memperlambat pergeseran peran dari *trainer* ke *learning architect* (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016; Bersin, 2024).

Berbeda dengan BUMN seperti Telkom dan PLN yang sejak 2012 telah menempatkan Corporate University sebagai pusat transformasi budaya kerja, Widyaiswara di sektor publik cenderung masih terjebak pada pendekatan klasikal (Said, 2016; Pertiwi & Lestari, 2024). BUMN memiliki dukungan kuat dari regulasi Kementerian BUMN, seperti Permen BUMN PER-03/MBU/2018 dan SE-02/MBU/2020 yang menekankan pengembangan talenta strategis, sementara regulasi ASN Corpu baru menekankan aspek kewajiban pembelajaran tanpa roadmap transformasi yang jelas. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa penyebab hasil tak terduga bukan pada lemahnya kapasitas individu Widyaiswara, tetapi lebih pada faktor struktural, budaya organisasi, dan keterbatasan regulasi yang menempatkan mereka di luar lingkup kebijakan strategis.

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa peran widyaiswara tidak hanya terbatas pada fungsi sebagai pengajar, melainkan juga sebagai katalisator dalam membangun budaya belajar yang berorientasi pada kinerja organisasi. Melalui pembelajaran dari praktik baik BUMN, terlihat bahwa strategi pengembangan Corporate University menuntut keterlibatan aktif widyaiswara dalam desain kurikulum, inovasi metode pembelajaran, serta penguatan jejaring kolaborasi lintas unit dan sektor.

Penelitian ini memiliki keterbatasan penting karena sepenuhnya berbasis pada **Systematic Literature Review (SLR)** dengan pendekatan integratif, sehingga seluruh temuan diperoleh dari literatur akademik, laporan resmi, dan dokumen kelembagaan tanpa melibatkan data lapangan atau bukti empiris

primer. Hal ini membuat hasil lebih bersifat konseptual-analitis daripada deskriptif-empiris, serta sangat dipengaruhi oleh ketersediaan dan kualitas publikasi pada periode 2013–2023. Selain itu, ruang lingkup penelitian hanya mencakup praktik di Indonesia, khususnya BUMN seperti Telkom dan PLN serta regulasi ASN, sehingga kurang dapat digeneralisasi ke konteks internasional. Keterbatasan ini menegaskan bahwa kesimpulan terutama dimaksudkan sebagai dasar konseptual, bukan bukti empiris implementasi Corpu di sektor publik.

Gap antara praktik Corporate University di sektor publik dan BUMN menunjukkan bahwa masih terdapat kebutuhan mendesak untuk transformasi peran widyaiswara, dari sekadar fasilitator kelas menjadi agen perubahan organisasi. Dengan mengadopsi model keberhasilan BUMN, instansi pemerintah berpeluang mempercepat akselerasi Corporate University yang lebih relevan, adaptif, dan berdaya saing.

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi agar widyaiswara memperluas kapasitasnya pada aspek kepemimpinan pembelajaran, pemanfaatan teknologi digital, serta integrasi pembelajaran dengan target kinerja kelembagaan. Hal ini diyakini akan memperkuat posisi Corporate University pemerintah sebagai pusat unggulan dalam pengembangan sumber daya manusia yang profesional dan kompetitif di era transformasi birokrasi menuju Indonesia Emas 2045.

4.2. Rekomendasi

Pertama, diperlukan peningkatan kapasitas widyaiswara melalui program pengembangan kompetensi yang selaras dengan praktik Corporate University BUMN, terutama dalam hal kepemimpinan pembelajaran, literasi digital, dan manajemen perubahan.

Kedua, diperlukan kebijakan yang lebih mendukung transformasi peran widyaiswara, termasuk pengakuan formal atas kontribusi mereka dalam akselerasi Corporate University, sehingga peran strategis ini diakui tidak hanya di level teknis, tetapi juga pada level kebijakan.

Untuk memperkuat hasil konseptual penelitian ini, studi selanjutnya disarankan melakukan **penelitian empiris** di kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah guna menguji relevansi adaptasi praktik baik BUMN dalam konteks ASN Corpu. Metode campuran seperti survei, wawancara, dan analisis dokumen dapat dipakai untuk memperluas validitas eksternal. Selain itu, penelitian mendatang perlu mengembangkan **model adaptasi Corpu yang lebih spesifik** bagi birokrasi publik, misalnya kurikulum kompetensi Widyaiswara berbasis *learning architect* atau indikator *public value* yang lebih terukur. Model ini dapat diuji melalui pilot project di instansi pemerintah untuk menilai efektivitasnya dibanding metode pengembangan SDM konvensional, sehingga memberi kontribusi nyata bagi reformasi birokrasi nasional.

Referensi

- Andriushchenko, K., Kovtun, V., Makedon, V., & Nitsenko, V. (2022). Corporate universities as a tool for sustainable human capital development in companies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 48–59.

- 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. <https://doi.org/10.3390/world3030036>
- Ardana, I. K., & Yusuf, R. (2019). Collaboration model in Pertamina Corporate University. *Asian Journal of Business and Management*, 7(3), 77–89.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bersin, J. (2024). *The definitive guide to corporate learning and development in the digital age*. San Francisco: Josh Bersin Academy.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi birokrasi kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance, and change: An introduction to strategic human resource development*. Cambridge, MA: Perseus.
- Hidayat, A., et al. (2021). Digital transformation in PLN Corporate University. *Indonesian Journal of Management and Business*, 10(1), 45–60.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world, An interview with Bob Johansen. *Research Technology Management*, 56(1), 10–15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>
- Kepala LAN. (2013). Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Reformasi Birokrasi (Reform Leader Academy), 2019.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria, VA: ATD Press
- Minciu, M., Veith, C., Dobrea, R. C., & Ciocoiu, C. N. (2025). The Challenges of the VUCA World and the Education System: The Need for Change to Ensure Sustainable Learning Process. *Sustainability (Switzerland)*, 17(14), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su17146600>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press
- Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Pertiwi, I. S. K., & Lestari, M. T. (2024). Digital literacy analysis: A case study of Telkom Indonesia in exploring its work environment dynamics. *Bricolage: Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 10(2), 231. <https://doi.org/10.30813/bricolage.v10i2.5321>
- Pertiwi, R., & Lestari, A. (2024). Corporate university implementation and leadership pipeline development in Indonesian SOEs. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 101–119.

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – into the age of austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Pramono, A., & Syahrial, D. (2020). Strategic alignment of Corporate University in BUMN. *Journal of Human Resource Development*, 8(2), 101–115.
- Said, M. (2016). Blended learning practice in Telkom Corporate University: Lessons for Indonesian SOEs. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan*, 3(1), 15–28.
- Said, L. R. (2020). THE ‘ CORPORATE UNIVERSITY ’ TRAINING AS A MEANS TOWARDS THE IMPROVEMENT OF COMPETENCE AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES A Case Study of PT PLN Indonesia in South Kalimantan THE ‘ CORPORATE UNIVERSITY ’ TRAINING AS A MEANS TOWARDS THE IMPROVEMENT OF COMPETENCE, (November 2016).
- Shakina, E., Barajas, A., & Molodchik, A. (2024). Corporate universities and strategic alignment: Evidence from emerging markets. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 541–559.
- Shakina, E., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. (2024). Revisiting corporate universities: Strategic choices shaping performance in telecom. *Heliyon*, 10(14).
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224–239.