

FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PENERAPAN CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI PEMBENTUK LEARNING ORGANIZATION PADA KEMENTERIAN KEUANGAN

Jamila Lestyowati¹, Heni Kartikawati², Theresia Vera Yulianti¹

¹ Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum, Badan Pendidikan dan
Pelatihan Keuangan

² Kantor Wilayah DJPb Riau, Direktorat Jenderal Perbendaharaan
Email korespondensi: jlestyowati@kemenkeu.go.id

ABSTRAK

Corporate University merupakan salah satu pendekatan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang diarahkan untuk mewujudkan *learning organization* sebagai bagian dari upaya pencapaian kinerja organisasi. Pada Kementerian Keuangan, penerapan *corporate university* bertujuan untuk memfokuskan upaya meningkatkan kompetensi pegawai pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan penerapan *corporate university* di Kementerian Keuangan dan tantangan dan peluang yang dihadapi dalam proses penerapannya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dengan metode wawancara mendalam kepada para informan yang terdiri dari praktisi, pengelola Kementerian Keuangan *corporate university*, *skill group owner* di Kementerian Keuangan, dan pengelola *corporate university* dari lembaga lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor yang mendukung keberhasilan *corporate university* di Kementerian Keuangan, yaitu adanya komitmen pimpinan, dukungan organisasi, dan kesiapan infrastruktur. Faktor penting lain yang mendukung keberhasilan adalah kualitas SDM Kementerian Keuangan di dalam merespon perubahan, termasuk adanya motivasi yang kuat untuk berubah, dan kekuatan sinergi yang dibangun oleh BPPK dengan seluruh pemangku kepentingan, serta adanya *blue print* corpu yang dimiliki Kementerian Keuangan dari awal pembangunan Corpu dan pengembangan pembelajaran berbasis corpu yang fit dengan generasi Z. Tantangan yang dihadapi dalam penerapan corpu dan keterkaitannya dengan pembangunan LO adalah *engagement* unit terhadap corpu yang masih perlu ditingkatkan, budaya belajar Kemenkeu yang belum optimal terbangun, masih adanya kebijakan pengelolaan SDM yang tidak selaras dengan penerapan corpu, strategi pengelolaan pembelajaran yang perlu dipertajam, masih adanya resistensi unit terhadap penilaian implementasi LO, dan perlunya investasi sumber daya yang lebih serius untuk lebih menjamin keberhasilan penerapan corpu. Di sisi lain terdapat peluang untuk lebih meningkatkan keberhasilan penerapan corpu dalam membangun LO, yaitu belajar pada saat bekerja yang sudah dilaksanakan dalam aktivitas sehari-hari pegawai, tuntutan pekerjaan dan kompetensi menciptakan kebutuhan untuk belajar, belajar semakin menjadi kebiasaan, corpu

mengembangkan semangat kolaboratif, corpu menguatkan peran *leaders as teachers*, corpu menguatkan pengelolaan pengetahuan (*repository* aset intelektual) Kemenkeu, dan wajib (*mandatory*) secara nasional memberi corpu dasar hukum dan urgensi yang lebih kuat untuk terus eksis.

Kata kunci: *corporate university, learning organization, skill group owner, sumber daya manusia*

ABSTRACT

Corporate University is one of the strategic approaches in human resource development that focuses on the formation of a learning organization to achieve organizational performance. In the Ministry of Finance, the implementation of corporate university aims to improve employee competence and support the achievement of strategic organizational goals. This study aims to identify the success factors for the implementation of corporate university in the Ministry of Finance as well as the challenges and opportunities faced in the implementation process. The approach used in this study is qualitative, with an in-depth interview method with informants consisting of practitioners, managers of the Ministry of Finance corporate university, skill group owners in the Ministry of Finance, and managers of corporate universities from other institutions. The results of the study indicate that there are important factors that support the success of corporate university in the Ministry of Finance, namely leadership commitment, organizational support, and infrastructure readiness. Another important factor is the quality of the Ministry of Finance's human resources in responding to change, including the existence of strong motivation to change, and the strength of the synergy built by BPPK with all relevant stakeholders, as well as the existence of a corpu blue print that the Ministry of Finance has had from the initiation of Kemenkeu Corpu and the development of corpu-based learning that fits for generation Z. The challenges faced in implementing corpu and its connection with LO development are the engagement of units within the Ministry of Finance towards corpu still needs to be improved, the Ministry of Finance's learning culture has not been optimally developed, there are still HR management policies that are not in line with the implementation of corpu, learning management strategy that needs to be sharpened, there is still resistance to LO implementation measurement, and the need for more serious resource investment to ensure the success of corpu implementation. On the other hand, there is an opportunity to further increase the success of implementing corpu, namely learning at work which has been implemented in employees' daily activities, job demands and competencies that create the need to learn, corpu builds learning habit, corpu develops a collaborative spirit, corpu strengthens the role of leaders as teachers, corpu strengthens knowledge management (Intellectual Assets repository), and corpu has a national coverage and mandatory that that make it legally stronger and has strong urgency to continue to exist.

Keywords: *corporate university, learning organization, skill group owner, human resources*

I. PENDAHULUAN

Kementerian Keuangan yang memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional, saat ini hidup di era *Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity (VUCA)*. Sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengelola, dan mengawasi kebijakan keuangan, Kementerian Keuangan harus bertahan dan mengatasi kondisi dinamika bisnis global yang penuh dengan tantangan dan disrupsi. Sebagai suatu organisasi, Kementerian Keuangan harus beradaptasi dengan cepat ketika tuntutan pasar, kebiasaan konsumen, dan model bisnis berubah, dimana perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) menjadi komponen penting yang mendorong perubahan masyarakat dan proses bisnis di seluruh dunia (Huda, 2020).

Penyusunan anggaran, pengelolaan utang negara, dan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan fiskal merupakan bagian dari tanggung jawab Kementerian Keuangan. Untuk pelaksanaan tugas dan fungsinya, Kementerian Keuangan didukung oleh 77.414 pegawai (data per tanggal 1 Agustus 2024) yang diharapkan memiliki kompetensi yang mampu menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dengan pelaksanaan tugas secara efektif. Diperlukan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang lebih berfokus pencapaian kinerja strategis Kementerian Keuangan, sehingga solusi yang dipilih adalah dengan membangun Kementerian Keuangan *Corporate University* (Kemenkeu Corpu).

Saat ini banyak lembaga pelatihan di Indonesia yang memiliki kebijakan yang sama, yaitu bertransformasi menjadi corpu, termasuk lembaga pelatihan pada organisasi publik. Kementerian Keuangan sendiri menjadi pelopor corpu pada organisasi publik. Kemenkeu Corpu yang dicanangkan pada tahun 2015 merupakan strategi Kementerian Keuangan untuk peningkatan kompetensi SDM melalui pembelajaran yang terkait dan sesuai (*link and match*) dengan kinerja organisasi. Kemenkeu Corpu dilaksanakan oleh seluruh elemen Kementerian Keuangan dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai motor penggerak utamanya. BPPK sebagai unit Kementerian Keuangan yang memiliki tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, menjadi unit yang mengoordinasikan operasional pembelajaran dalam kerangka corpu di Kementerian Keuangan. Pada tahun 2018 penerapan Kemenkeu Corpu diformalkan dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*.

Kemenkeu Corpu dioperasionalkan dengan model pembelajaran terintegrasi. Pada model pembelajaran terintegrasi, pelaksanaan pengembangan kompetensi dilaksanakan secara berkelanjutan dan sistematis dengan mengombinasikan model belajar mandiri (*self-learning*), pembelajaran terstruktur (*structured learning*), belajar di lingkungan sosial atau belajar dari orang lain (*social learning/learning from others*), dan/atau pembelajaran praktik di tempat kerja (*learning from experience/learning*

while working) yang didukung dengan manajemen pengetahuan (Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 350/KMK.011/2022 tentang Implementasi Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan, 2022). Model pembelajaran ini memberikan akses dan kesempatan belajar kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensi dan sebagai pendorong pengaplikasian dan pemanfaatan aset intelektual dalam mekanisme manajemen pengetahuan, sekaligus sebagai *learning solution* pada implementasi *learning organization (LO)*.

Sebagai strategi peningkatan kompetensi SDM melalui pembelajaran, penerapan *corpu* bertujuan untuk mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai LO. Hal ini sejalan pula dengan apa yang disampaikan oleh Rademakers (2014) bahwa *corporate university* merupakan *driver* terbentuknya LO. Senge (1990) menyebutkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya di dalam mengembangkan dirinya menjadi LO. Lebih jauh Senge menyatakan bahwa LO adalah tempat bagi orang-orang yang terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diharapkan, mampu mengembangkan pola berpikir yang baru, memiliki kebebasan untuk menyampaikan aspirasi, dan juga menjadi tempat bagi orang-orang untuk terus belajar bagaimana belajar bersama. Implementasi Kementerian Keuangan sebagai LO diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Pada perjalanan Kemenkeu *Corpu*, untuk mengetahui keberhasilan penerapannya dilakukan dengan penilaian LO. Penilaian LO di Kementerian Keuangan tahun 2020 sampai dengan 2023, menunjukkan capaian implementasi di atas target yang ditetapkan. Selain penilaian LO, keberhasilan implementasi Kemenkeu *Corpu* juga dapat dilihat dari keberhasilannya mendapatkan pengakuan dari *Global Council of Corporate University (GCCU)*. GCCU merupakan Lembaga internasional yang berpusat di Paris, Perancis, yang mendorong organisasi untuk berbagi dan melakukan praktik-praktik *corpu* yang terbaik. Kemenkeu *Corpu* mendapatkan beberapa penghargaan dari GCCU yaitu: *Bronze Award* untuk kategori *Best Corporate University - Holistic human and digital approach* pada *Global Council of Corporate Universities Awards 2019* di Sao Paulo, Brazil dan *Silver Award* sebagai *Best Corporate University dalam kategori Business Impact* dari *Global Council of Corporate University* dalam *Global CCU Awards* di Bangalore, India pada tahun 2023. Penghargaan-penghargaan yang diraih oleh Kemenkeu *Corpu* ini mengukuhkan posisinya sebagai *corpu* yang patut diperhitungkan tidak saja di tingkat nasional namun juga internasional. Sebagai pelopor *corpu* pada organisasi publik dan dengan prestasi yang sudah dicapai Kemenkeu, banyak Kementerian/Lembaga yang menjadikan Kementerian Keuangan sebagai tujuan *benchmarking*. Sebanyak 118 kunjungan ke BPPK dari Kementerian/lembaga yang ingin membangun *corpu* pada organisasinya (data sampai dengan penulisan kajian ini).

Pencapaian-pencapaian yang dijabarkan di atas menjadikan Kementerian Keuangan *Corporate University* tepat dan sangat menarik untuk diteliti faktor-faktor keberhasilan pembangunan dan implementasinya dalam

mewujudkan LO di lingkup Kementerian Keuangan. Kebutuhan untuk meneliti faktor keberhasilan pembangunan corpu pada Kementerian Keuangan menjadi semakin kuat dengan terbitnya perubahan terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada tahun 2020. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, diatur bahwa pengembangan kompetensi aparatur sipil negara yang dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). Peraturan ini menggerakkan pembangunan corpu pada kementerian dan lembaga dan juga instansi pemerintahan daerah di seluruh Indonesia. Adanya contoh-contoh, acuan, dan kunci keberhasilan pembangunan corpu dari organisasi yang telah dianggap berhasil membangun corpu di sektor publik seperti Kemenkeu Corpu diharapkan dapat menjadi *lesson learned* bagi banyak instansi untuk dapat mengakselerasi pembangunan corpunya.

Kajian ini akan meneliti faktor-faktor keberhasilan pembangunan corpu di Kementerian Keuangan dengan mengelaborasi proses pengembangan organisasi yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan dalam konteks penerapan corpu. Selain itu, pengkaji juga melihat analisis tantangan dan peluang perlu untuk dilakukan sebagai dasar penyusunan strategi ke depan. Oleh karena itu, selain meneliti faktor-faktor keberhasilan pembangunan corpu di Kementerian Keuangan, analisis tantangan dan peluang juga akan dilakukan pada kajian akademis ini untuk dapat menghasilkan informasi yang memberi manfaat yang lebih lengkap.

Berdasarkan latar belakang seperti yang sudah diuraikan diatas, maka rumusan masalah pada kajian akademis ini adalah: 1) apa saja faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi corpu di Kementerian Keuangan, 2) apa tantangan dalam implementasi corpu di Kementerian Keuangan, dan 3) Apa peluang untuk meningkatkan keberhasilan implementasi corpu di Kementerian Keuangan. Ruang lingkup penelitian ini adalah pada unit analisis Kemenkeu Corpu. Penelitian ini berfokus pada implementasi Kemenkeu Corpu sebagai *driver learning organization* di Kementerian Keuangan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1) Mengetahui faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi corpu di Kemenkeu, 2) Menganalisis tantangan dalam implementasi corpu di Kemenkeu, dan 3) Menganalisis peluang untuk meningkatkan keberhasilan implementasi corpu di Kemenkeu. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu: 1) secara akademis, kajian akademis ini diharapkan dapat menyediakan bukti empiris mengenai corpu dalam kerangka *learning organization*, 2) secara praktis, hasil kajian akademis ini diharapkan dapat memberikan umpan balik/masukan atas kebijakan mengenai implementasi corpu di Indonesia, dan 3) menjadi landasan bagi kajian akademis/penelitian berikutnya terhadap hal-hal yang masih belum diteliti dalam kajian akademis ini.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. *Organizational Development*

Untuk bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah, suatu organisasi harus terus meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Pengembangan organisasi adalah bagian dari manajemen untuk meningkatkan keberhasilan organisasi dan menyesuainya dengan perubahan. Organisasi harus dikembangkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan di berbagai aspek kehidupan, seperti teknologi, politik, ekonomi, dan budaya yang kompleks dan tidak menentu. *Organizational Development* atau pengembangan organisasi dapat membantu suatu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan dengan melakukan perubahan dalam dirinya sendiri. Perencanaan, pengarahan, dan pelaksanaan perubahan harus dilakukan oleh anggota organisasi yang ada atau dengan bantuan ahli (Hasmawati dan Aliasan, 2022).

Pendekatan awal terhadap pengembangan organisasi berpusat pada penerapan humanistik di tempat kerja. Nilai-nilai yang ditekankan meliputi pengembangan pribadi, kompetensi interpersonal, partisipasi, komitmen, kepuasan, dan demokrasi kerja. Pengembangan organisasi lebih memperhatikan lingkungan yang lebih besar di mana organisasi beroperasi dan bertujuan membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. *Organizational development* (OD) adalah proses mendorong perubahan sistem yang positif dan berorientasi humanistik, dengan humanistik yang diartikan sebagai “perbaikan kondisi kehidupan orang-orang dalam organisasi” (John R. Austin and Jean M. Bartunek, 2003). OD terutama berada dalam kerangka teleologis yang menggambarkan perubahan organisasi sebagai hasil konstruksi sosial yang disengaja oleh anggota organisasi. Penggerak dari pengembangan organisasi adalah pembentukan tujuan, implementasi, evaluasi, dan modifikasi.

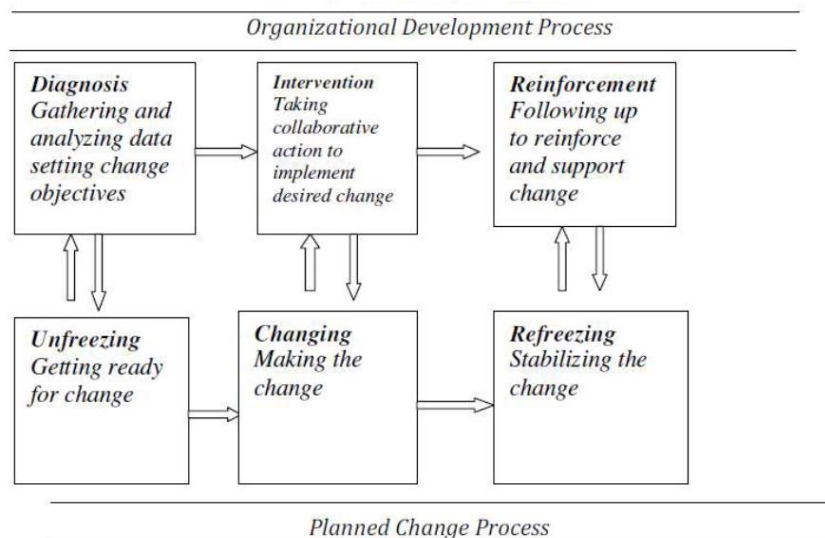
Studi Suhadi et al. (2022) mengatakan bahwa “pengembangan organisasi merupakan proses yang dilaksanakan dengan terencana dan sadar bagi organisasi tersebut untuk mengembangkan kemampuan dirinya dengan cara tertentu sehingga mampu menuju serta mempertahankan tingkat kinerja optimal, yang pengukurannya didasarkan pada efektivitas, efisiensi, dan kesehatan (organisasi). Pengembangan organisasi juga merupakan proses menanggapi perubahan lingkungan dan merupakan proses yang dinamis (Nurasiah dan Zulkhairi, 2022)

Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk menciptakan kapasitas organisasi untuk dapat menjadi problem solver, menyesuaikan diri dengan perubahan, mempunyai daya saing tinggi, mampu berprestasi dan melaksanakan kerja secara efektif pada semua bagian, departemen dan organisasi secara keseluruhan serta menciptakan organisasi yang semakin sehat, melakukan efektivitas perubahan, dan meningkatkan *engagement* untuk mencapai tujuan organisasi (Nisa et al., 2023). Pengembangan organisasi sangat penting karena menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi. Robbins menyatakan bahwa tujuan dari pengembangan organisasi adalah meningkatkan kemampuan organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta perilaku individu yang berpartisipasi dalam organisasi (2010). Studi literatur Suhadi (2022) menyebutkan bahwa tujuan dari pengembangan organisasi yaitu:

1. untuk memberikan dukungan dan kepercayaan diantara anggota,
2. untuk memberikan kesadaran bersama terkait adanya permasalahan dalam organisasi,
3. untuk memberikan kewenangan tugas kepada para anggota,
4. untuk memberikan keterbukaan. dalam berkomunikasi,
5. untuk memberikan semangat dan kepuasana kerja,
6. untuk pemecahan masalah yang sinergitik,
7. untuk memberikan pertanggungjawaban.

Schermermon pada Latar (2020) menyebutkan proses OD sebagaimana pada Gambar 1. Proses *Organizational Development*. Proses pengembangan organisasi dimulai dengan diagnosis untuk menentukan kebutuhan akan adanya rencana perubahan dan pengembangan organisasi dan dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis sebanyak mungkin informasi yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Selain itu menyiapkan anggota organisasi agar berada dalam lingkungan yang cukup stabil dan seimbang, yang akan mendorong mereka untuk menjadi siap untuk mengalami perubahan (*unfreezing*). Setelah tahap pengumpulan dan analisis selesai, langkah selanjutnya adalah melakukan intervensi yaitu bekerja sama dengan individu yang ingin melakukan perubahan.

Gambar 1. Proses *Organizational Development*



Sumber: Latar (2020)

Proses beralih (*change*) merupakan langkah penting dalam tahapan perubahan di dalam pengembangan organisasi. Setelah itu, barulah kemudian melakukan upaya untuk mendapatkan dukungan penuh dari para pendukung rencana perubahan dan pertumbuhan organisasi. Setelah proses beralih selesai, langkah berikutnya adalah *refreezing*. Tujuan *refreezing* adalah untuk mengintegrasikan semua pelatihan perusahaan agar mereka berada di koridor perubahan, sehingga mereka berpikir tentang perubahan dan berpartisipasi secara aktif (Latar, 2020).

Perubahan organisasi membutuhkan pengelolaan perubahan. Salah satu model pengelolaan perubahan yaitu model ADKAR yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt pada tahun 2006. Berdasarkan urutan dari elemen-elemen ADKAR model, langkah-langkah dalam menyusun strategi manajemen perubahan adalah dengan: (1) membangun *awareness* (kesadaran), (2) menciptakan *desire* (keinginan), (3) mengembangkan *knowledge* (pengetahuan), (4) meningkatkan *ability* (kemampuan), dan (5) membuat *reinforcement* (penguatan).

1. Membangun *awareness* antara lain dicapai melalui komunikasi efektif melalui berbagai media baik *online* maupun *offline*, komunikasi yang dilakukan pimpinan kepada *stakeholders*, *leaders as coach* selama proses perubahan, dan juga tersedianya akses informasi bagi seluruh pihak.
2. Menciptakan *desire* dilakukan dengan dukungan pimpinan melalui koalisi mereka dengan key person, mempersiapkan semua lini sebagai *change leader* dan mengelola resistensi, mengukur tingkat risiko sepanjang proses perubahan dan merancang mitigasinya, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan membangun *reward system* yang sejalan dengan misi perubahan.
3. Mengembangkan *knowledge* dilakukan dengan menyusun program pelatihan, mengembangkan *job aids* untuk belajar, membangun skema *one on one coaching*, dan juga *community of practice* sebagai media untuk belajar dan berbagi.
4. Meningkatkan *ability* dilakukan melalui peningkatan peran *leader* dalam proses perubahan, *mentorship* dengan *subject matter experts*, mengevaluasi kemajuan perubahan, menyediakan materi belajar yang dapat diakses secara mudah.
5. Membuat *reinforcement* dilakukan melalui program *recognition* dan perayaan keberhasilan, pemberian *reward*, penggalan *feedback*, pelaksanaan audit dan pengukuran kinerja, dan *repository* atas data dan informasi yang tercipta selama proses perubahan.

B. Learning Organization

Learning organization yang disingkat menjadi LO ialah organisasi yang mampu menghasilkan, mengumpulkan, dan menyebarkan pengetahuan serta mengubah perilakunya untuk mendukung ide dan pengetahuan baru (Garvin, 2000). Pada suatu LO atau organisasi pembelajar, ide-ide baru selalu dihargai dan dikembangkan, dan semua keinginan anggota secara individu dan kelompok difasilitasi dan diberi kesempatan untuk diaktualisasi secara mandiri, inklusif, penting, fungsional, dan berkelanjutan (Ruhlessin & Manoppo, 2021).

Semua anggota LO terus meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai target kinerja. Organisasi belajar adalah budaya di mana anggota mendorong satu sama lain untuk belajar bersama secara berkelanjutan dan sepanjang hayat. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk mengubah dirinya menjadi tempat belajar (Senge, 1990). Esensi dari *learning organization* adalah belajar. Sejalan dengan itu, entitas yang mau belajar dan meningkatkan diri secara terus-meneruslah (yang mengembangkan institusinya menjadi *learning*

organization), yang akan maju dan terus berkembang. Sebaliknya entitas yang tidak mengembangkan menjadi *learning organization*, tidak akan berkembang, bahkan akan menuju ke arah kepunahan.

Konsep yang sangat terkait dengan *learning organization* adalah pembelajaran organisasional (*organizational learning*). Menurut Marquardt (2002) pembelajaran organisasional adalah proses dan kemampuan untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan dalam organisasi. Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2000), pembelajaran organisasional adalah proses mendapatkan pengetahuan dan menggunakan informasi untuk mengubah kondisi organisasi dengan sukses. Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasional merupakan suatu proses pembangunan dan pemanfaatan pengetahuan di dalam suatu organisasi. Tujuan dari pembelajaran organisasional ialah untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan. Walau terkait, *learning organization* dan *organizational learning* memiliki konstruksi teoretis yang berbeda. Namun demikian, di masa lalu keduanya digunakan sebagai sinonim dan bahkan sampai saat ini terkadang masih digunakan seperti itu (Örtenblad, 2001). Jika disandingkan, maka terdapat perbedaan yang jelas antara kedua konsep tersebut, yaitu *organizational learning* mengacu pada proses pembelajaran di dalam organisasi, sedangkan *learning organization* mengacu kepada gambaran organisasi ideal yang memiliki kapasitas untuk belajar secara efektif dan memberikan keuntungan seperti yang dijelaskan Tsang dalam Anand & Brix (2022). Pada sisi lain, Örtenblad (2018) memaparkan bahwa *organizational learning* merupakan salah satu elemen yang menyebabkan suatu organisasi dapat disebut sebagai *learning organization*, selain dari elemen *learning at work*, *climate for learning*, dan *learning structure*. Pernyataan ini sejalan pula dengan Marquardt (2002) yang menyatakan bahwa *organizational learning* adalah salah satu aspek saja dari *learning organization*. Marquardt selanjutnya menekankan perbedaan dari *learning organization* dan *organizational learning*. Menurut Marquardt, *learning organization* berfokus pada “*the WHAT*” -*the systems, principles, and characteristics of organizations that learn and produce as a collective entity*. Sementara itu, untuk *organizational learning* berfokus pada bagaimana *organizational learning* terjadi (*the HOW*) -*the skills and processes of building and utilizing knowledge*.

Banyak lembaga yang telah mengimplementasikan *learning organization* dengan sasaran utamanya pencapaian kinerja. Telah banyak akademisi yang menyusun artikel tentang implementasi LO pada berbagai belahan dunia. Pada organisasi sektor publik di Indonesia, Kemenkeu menjadi inisiator implementasi LO melalui Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 283/KMK.011/2021 Tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan.

C. Corporate University

Leonard Nadler pada Gintings (2012) menyebutkan

“...*learning related to the present job of the individual*” ... “*learning related to a future but defined job for which the individual is being prepared*” ... “...*learning for the general growth of the individual*”

and/or the organization”, ”... learning is the acquisition of new skills attitude and knowledge.”

Learning yang dalam dunia profesional sering disebut dengan pelatihan adalah suatu proses memperoleh pengetahuan dan sikap baru untuk mempersiapkan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawabnya atau yang akan menjadi tanggung jawabnya di masa depan sebagai bagian dari perkembangan individu dan organisasi di mana mereka bekerja. Pendayagunaan kemampuan sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan strategis yang baru dikenal sebagai pelatihan. Penyesuaian kemampuan ini berkaitan dengan satu atau lebih kebutuhan, seperti kebutuhan individu, kebutuhan teknis pekerjaan, atau perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Tujuan utama dilaksanakan pelatihan bagi organisasi adalah meningkatkan kompetensi mereka. Peningkatan kompetensi ini dibutuhkan untuk memenuhi penyesuaian kompetensi dengan tuntutan: pekerjaan bagi pegawai baru, peningkatan kinerja pegawai, pekerjaan sebagai pegawai yang baru dimutasi atau memperoleh promosi, serta kompetensi baru karena penerapan teknologi baru danantisipasi perkembangan yang terjadi di lingkungan strategis lembaga (Gintings, 2012). Suatu pelatihan dapat memberikan dampak positif bagi pegawai peserta pelatihan tersebut dan lembaga tempat peserta pelatihan bekerja. Bagi peserta, pelatihan dapat meningkatkan eksistensi dan pengakuan lingkungan kerja kepada dirinya, menyebabkan promosi atau penugasan yang lebih membanggakan, dan meningkatkan penghargaan dan kepercayaan lembaga kepadanya. Sedangkan bagi lembaga peserta, pelatihan dapat menyebabkan menurunnya kecelakaan kerja, meningkatkan iklim kerja yang kondusif, meningkatnya produktivitas lembaga secara keseluruhan, meningkatnya laba, dan meningkatnya daya saing lembaga secara keseluruhan.

Pada perkembangan ilmu pengembangan sumber daya manusia, muncul pendekatan yang disebut dengan *corporate university*. Sebagai suatu pendekatan pengembangan sumber daya manusia organisasi, *corporate university* dipicu dari keresahan kalangan industri di Amerika Serikat akan kesesuaian SDM yang mereka miliki dengan kebutuhan pencapaian tujuan organisasi. Mereka lalu menyusun program pengembangan SDM dan pelatihan yang spesifik dengan menggunakan pendekatan pembelajaran yang digunakan di dunia akademik. Ini kemudian menjadi cikal bakal dari *corporate university*.

Corporate university didefinisikan oleh Mark Allen sebagai entitas pendidikan yang berfungsi sebagai alat strategis yang dimaksudkan untuk membantu organisasi induknya mencapai tujuannya melalui pelaksanaan aktivitas yang mendorong peningkatan pembelajaran, pengetahuan, dan wisdom individu dan organisasi tersebut (Said & dkk, 2019). Sedangkan J.W. Granzer mendefinisikan *corporate university* sebagai sebuah fungsi yang secara strategis mengintegrasikan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan berfokus pada pengembangan pribadi, jalur karier, peluang pelatihan, kegiatan pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi (Grenzer , 2006). Kedua definisi ini menyebut *corporate university* sebagai fungsi atau alat

strategis suatu organisasi yang secara spesifik dalam bentuk pembelajaran baik bagi individu dalam organisasi maupun organisasi itu sendiri. *Corporate university* yang sering disingkat dengan *corpu* menawarkan peluang pengembangan yang berfokus pada strategi, mencerminkan prioritas organisasi, dan mengantisipasi perubahan. Pendirian *corporate university* didasarkan atas kebutuhan akan alat strategis yang terkait langsung untuk membantu organisasi mencapai misinya (Allen, 2007).

Di era perubahan yang terus-menerus saat ini, baik pelatihan maupun organisasi menghadapi tantangan besar dalam pembelajaran seumur hidup (Han et al., 2024). Peran *corpu* dalam memperjuangkan etos pembelajaran seumur hidup dari sudut pandang pelatihan. Ketika dunia bisnis mengalami transformasi yang cepat, pelatihan sering kali merasa perlu beradaptasi, meningkatkan keterampilan, dan meningkatkan keterampilan mereka. *Corpu* memberikan para pelatihan alat dan peluang yang mereka perlukan tidak hanya untuk tetap relevan dalam peran mereka tetapi juga untuk mencapai pertumbuhan pribadi dan profesional, dengan cara memupuk budaya pembelajaran berkelanjutan (Han, 2024). Pada organisasi dengan *corpu*, pelatihan bukan sekadar penerima ilmu yang pasif, tetapi mereka secara aktif terlibat dalam pembuatan, penyebaran, dan penerapannya. *Corpu* terutama melalui fungsinya dalam pembelajaran sepanjang hayat, dapat menjadi ruang penting di mana wawasan yang dihasilkan pelatihan dimanfaatkan, dikurasi, dan dibagikan, sehingga menumbuhkan budaya pembelajaran kolaboratif dan inovasi (Andriushchenko, 2022). ini mengindikasikan bahwa manajemen pengetahuan menjadi hal yang penting dalam penyelenggaraan *corpu*.

Karen Barley dalam Allen (2007) menggambarkan bahwa suatu lembaga pelatihan telah menjadi *corporate university* apabila telah mengalami perubahan-perubahan:

1. dari fokus pada strategi menyelenggarakan pelatihan menjadi berhati-hati dalam menentukan strategi pembelajaran;
2. dari bersikap reaktif sepenuhnya terhadap tantangan di tempat kerja menjadi bersikap proaktif terhadap perubahan yang akan datang;
3. dari fokus pada pelatihan individu menjadi penekanan pada pembangunan organisasi
4. dari fokus pada menyampaikan kelas menjadi fokus pada pemberian solusi;
5. dari cara berpikir yang melihat pelatihan sebagai area pengembangan sumber daya manusia menjadi cara berpikir pembelajaran sebagai mitra dalam menjalankan bisnis;
6. dari memberikan penggantian biaya sekolah menjadi mendukung peran pendidikan tinggi yang lebih tepat sasaran;
7. dari mendistribusikan catatan pelatihan menjadi memusatkan cara pembelajaran dilacak;
8. dari pelaksanaan evaluasi yang sedikit atau bahkan tidak ada sama sekali menjadi pelaksanaan sistem pengukuran dan akuntabilitas yang kuat; dan
9. dari memandang pembelajaran sebagai biaya *overhead* menjadi memandang pembelajaran sebagai suatu sistem keuangan *charge-back* yang kompetitif dan bernilai tambah.

Lembaga pelatihan yang berubah menjadi *corpu* tidak lagi beroperasi dengan menyediakan menu pelatihan untuk ditawarkan kepada mitranya, tetapi menjadi partner strategis bagi mitranya yang kemudian bersama-sama mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai melalui pelatihan.

Sebagai suatu strategi, *corporate university* mengubah karakteristik organisasi, sehingga:

1. mencari jalan keluar atas hal-hal yang berkaitan dengan kinerja organisasi melalui pendekatan pembelajaran dengan proaktif;
2. memberi dukungan yang kuat terhadap pembelajaran yang berhubungan dengan kebutuhan bisnis dan pengembangan individu dalam organisasi;
3. memberikan arahan, mendorong, melatih, mengembangkan, dan mendidik anggota organisasi, pemasok, pelanggan, dan masyarakat umum jika diperlukan;
4. selalu terhubung dan terintegrasi dengan fasilitas-fasilitas pendukung sistem manajemen pembelajaran (*learning management system*) dan sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge management system*) secara fisik maupun virtual;
5. mendukung pengembangan kompetensi anggota organisasi melalui kemitraan dengan kampus dan lembaga pendidikan lainnya;
6. memiliki “*brand*” yang menarik, baik bagi anggota organisasi maupun pelanggan untuk menarik minat sekaligus menjadi kebanggaan;
7. menjadi tempat transfer pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kepada generasi berikutnya melalui program “*Leader as Teacher & Retired Faculty*”;
8. menjaga dan mengawal nilai-nilai serta budaya organisasi;
9. menyelaraskan, mengaitkan, dan memadukan seluruh inisiasi pengembangan sumber daya manusia; dan
10. menjalankan dan mengelola pembelajaran secara profesional oleh ahli di bidang teknologi pembelajaran. (Maria & Farim, 2016)

Pada tahun 1980-an diinisiasi *corporate university* yang pertama, kemudian di tahun 1990-an adopsi pendekatan *corporate university* semakin meluas dan merambah ke sejumlah negara di Eropa. Di Indonesia, *corporate university* diadopsi pertama kali di tahun 2012 oleh PT Telkom. Selanjutnya, adopsi pendekatan *corporate university* di Indonesia semakin meluas. Dapat disebut diantaranya PT PLN (Persero), BNI, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., BPJS, BCA, serta banyak organisasi privat lain yang mengadopsi pendekatan *corporate university*.

Tidak hanya organisasi pada sektor privat, organisasi pada sektor publik di Indonesia pun juga turut mengadopsi *corporate university* untuk pengembangan sumber daya manusianya. Kementerian Keuangan, BPSDM Jawa Timur, Pusdiklatwas BPKP, dan PPSDM Kementerian ATR/BPN, merupakan beberapa diantara banyak kementerian dan lembaga yang mengadopsi *corporate university*. Pada perkembangannya, pendekatan *corporate university* diatur menjadi pendekatan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagaimana disebut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun

2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Kemudian Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 sebagai petunjuk teknis dari PP Nomor 22 tahun 2022 mengemukakan bahwa *corporate university* merupakan istilah yang menjelaskan tentang pembelajaran terintegrasi. Disebutkan pada peraturan tersebut yaitu Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) yang selanjutnya disebut *corpu* adalah pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN sebagaimana diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil. *Corpu* pada instansi pemerintah yang disebut dengan ASN *Corpu* diselenggarakan untuk tingkat nasional maupun instansi dengan untuk mencapai tujuan prioritas pembangunan nasional yang bersifat lintas instansi dan membuka akses atau mempermudah ASN untuk meningkatkan kompetensinya dan mendukung pelaksanaan manajemen kinerja.

III. METODE KAJIAN AKADEMIS

A. Jenis Penelitian

Penelitian pada kajian akademis ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratif yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui eksplorasi data. Creswell (2014) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif eksploratif adalah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok dalam menanggapi masalah sosial atau manusia. Penelitian kualitatif eksploratif mencoba untuk menghasilkan informasi dan pengetahuan di bidang yang sebelumnya masih kurang diteliti. Paradigma pada penelitian ini menggunakan Post-Positivisme karena penelitiannya dilakukan dikondisi yang alami (*natural setting*). Pendekatan ini cocok untuk penelitian yang mencoba mengungkap atau menjelaskan isu atau permasalahan yang belum banyak dipelajari atau diketahui secara luas. Dalam penelitian kualitatif eksploratif, peneliti fokus pada pemahaman konteks, sudut pandang partisipan, serta pola atau tema yang muncul dari data yang dikumpulkan. Jenis penelitian ini dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan yaitu untuk mendapatkan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan *corporate university* dan *learning organization*, tantangan, dan peluangnya.

B. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan narasumber terkait penelitian. Subjek penelitian dipilih berdasarkan teknik *purposive sampling* atau sampling bertujuan, di mana informan dipilih karena dianggap memiliki informasi yang relevan dengan topik penelitian. Lokasi penelitian dipilih dengan mempertimbangkan relevansi konteks dengan fokus penelitian. Adapun para informan penelitian yaitu:

Tabel 1. Data Informan

No.	Nama	Jabatan	Alasan menjadi Informan
1	Bambang Juli Istanto	Sekretaris BPPK	Pejabat yang terkait dengan penerapan corporate university di BPPK.
2	Irfan Ramdani	Tim Pengelola LO Kementerian Keuangan	Pejabat dan pegawai yang menangani pengelolaan LO dan melakukan asistensi LO kepada UE1
3	Ester Sulistina		
4	Mirma Yudha		
5	Firdausi Abdul Latif		
6	Mohammad Sidkon	Kabag Pembangunan Karakter dan Budaya SDM, Setjen Kemenkeu	Biro SDM Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan sebagai pihak yang menentukan kebijakan mengenai pengembangan SDM di Kemenkeu
7	Andin Nurita Sofiana	Kasubbag Pengembangan Kapasitas SDM, Setjen Kemenkeu	
8	Erna Irawati	Kepala P3K Bangkom ASN LAN	Pejabat di LAN yang terkait dengan kebijakan corpu di tingkat nasional.
9	Dini Kusumawati	SGO BKF	Pejabat yang terkait dengan kebijakan corpu di unit pengguna Kemenkeu yaitu Bagian SDM Kantor Pusat unit eselon I
10	Kresia Ramadanty	SGO DJPPR	Pejabat yang terkait dengan kebijakan corpu di unit pengguna Kemenkeu yaitu Bagian SDM Kantor Pusat unit eselon I
11	Devy Arfiana		
12	Noor Afies Prasetyo	SGO DJPb	Pejabat yang terkait dengan kebijakan corpu di unit pengguna Kemenkeu yaitu Bagian SDM Kantor Pusat unit eselon I
13	Naomi Patricia Ramli		
14	Wawan Ismawandi	<i>Central Transformation Office (CTO)</i> Kabag Renbang	Asosiasi Corpu Nasional/ Pengelola Corpu Kemenkeu
15	R.S. Wisnu Wardana Hariadi	Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan	Pengelola Corpu Kemenkeu
16	Dewi Anggraini Budianti	BPSDMD Pemprov DKI	Pengelola Corpu di BPSDMD DKI (implemetator Corpu di Lembaga non Kemenkeu)

Wawancara dilakukan selama rentang waktu sejak Juli sampai dengan September 2024. Wawancara menggunakan pedoman wawancara yang sudah disampaikan kepada informan sebelumnya. Wawancara dilaksanakan secara online melalui aplikasi Ms Teams.

Selain menggunakan data primer tersebut, kajian akademis melalui penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu data yang didapatkan melalui cara tidak langsung dari sumber data. Sugiyono (2017) menyebutkan bahwa data kualitatif menjadi sumber dari deskripsi yang luas, maka melalui data kualitatif kita dapat memahami alur kejadian secara kronologis, menelaah sebab akibat, apa yang ada pada pikiran orang-orang, dan mendapatkan penjelasan yang banyak dan bermanfaat.

C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang standar dan sistematis untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Akan selalu ada hubungan antara masalah penelitian yang ingin dipecahkan dengan metode pengumpulan datanya (Nazir, 2013). Data primer dikumpulkan pada penelitian ini melalui informan dari pegawai untuk mengetahui faktor yang memengaruhi keberhasilan corpu di Kemenkeu. Wawancara ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai tema kajian.

D. Metode Analisis Data

Penelitian ini akan menggunakan metode analisis kualitatif tematik. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan tema-tema (pola) yang muncul dari data yang dikumpulkan. Analisis data adalah proses pengumpulan dan penyusunan secara sistematis data yang didapatkan dari catatan lapangan, hasil wawancara, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat data-data tersebut mudah dimengerti, dan hasil temuan dapat disampaikan kepada pihak lain. Proses analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasikan data, kemudian menuangkannya ke dalam satuan-satuan unit, membuat sintesis, memasukkannya ke dalam pola, menentukan mana yang penting dan yang akan ditelaah, dan menyimpulkannya untuk kemudian disampaikan kepada pihak lain.

Setelah data terkumpul, analisis dilakukan untuk menjelaskan situasi dan peristiwa yang ada yang muncul pada situasi alamiah. Analisis untuk memahami masalah sosial terkait dengan corpu dan learning organization berdasarkan pada kondisi menyeluruh yang dibuat dengan kalimat, menyampaikan pendapat informan secara rinci dan mendalam, dan dibuat dalam sebuah pandangan dan pendapat.

Hasil wawancara dan hasil pengisian kuesioner dipilih bagian-bagian yang penting, diolah, disintesis, untuk kemudian ditarik kesimpulan. Pada bagian awal, dilakukan pembersihan data (*data cleansing*) berupa proses verifikasi identitas informan dan verifikasi apakah yang bersangkutan masuk dalam kriteria yang dapat menjadi informan. Miles, Huberman dan Saldana (2014) menyebutkan bahwa kegiatan pada analisis data kualitatif dikerjakan dengan cara interaktif dan terus menerus berlangsung sampai selesai sampai dengan

datanya jenuh. Tahapan kegiatan pada analisis data yaitu data collection, data condensation, data display dan data conclusion drawing/verification.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data diperlukan untuk membuktikan bahwa kajian akademis ini merupakan penelitian ilmiah dan untuk menguji data yang diperoleh. Dalam kajian ini, uji keabsahan data meliputi uji sebagai berikut *credibility* dan *confirmability*.

1. Credibility

Uji *credibility* (kredibilitas) digunakan untuk mendapatkan keyakinan bahwa data hasil penelitian tidak diragukan sebagai karya ilmiah. Hal ini dilakukan melalui:

a. Perpanjangan Pengamatan

Pengkaji melakukan pengamatan yang lebih lama untuk menambah kredibilitas/ kepercayaan data. Hal ini dengan cara pengkaji kembali ke lapangan, mengerjakan pengamatan, wawancara terus dengan informan maupun sumber data lain yang lebih baru. Melalui cara ini, data yang didapatkan semakin banyak dan lengkap. Teknik ini diakhiri dengan mengecek perolehan data sudah dapat dipertanggungjawabkan/benar.

b. Meningkatkan kecermatan lebih dalam untuk penelitian agar mendapatkan kepastian data. Rekaman peristiwa dilakukan dengan baik dan teratur. Hal ini akan menghasilkan mekanisme untuk mengevaluasi kebenaran data yang dikumpulkan, dibuat, dan ditampilkan. Untuk melakukan penelitian ini, peneliti membaca berbagai buku, referensi, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topik perusahaan universitas dan organisasi pembelajaran. Mereka juga membandingkan hasil penelitian yang telah dihasilkan.

c. Triangulasi dengan cara pengecekan data dari berbagai sumber, teknis dengan berbagai waktu.

d. Triangulasi sumber berarti mengecek data dari berbagai sumber untuk menguji kredibilitas data. Peneliti menganalisis data dari berbagai sumber untuk membuat kesimpulan, dan kemudian diminta untuk menyetujui (member check) data dari tiga sumber tersebut. Triangulasi teknik berarti mengecek data dari sumber yang sama menggunakan berbagai teknik, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu terjadi ketika data dikumpulkan pada berbagai waktu atau kondisi, sehingga pengkaji harus berbicara dengan sumber data yang relevan untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Jika hasil uji menunjukkan data yang berbeda, uji tersebut harus dilakukan berulang kali sampai datanya jelas.

2. Confirmability

untuk objektivitas pengujian kualitatif, yang memastikan bahwa penelitian akademis tidak bias jika hasil penelitian disetujui oleh lebih banyak orang. Validitas atau keabsahan data diperoleh jika tidak ada perbedaan antara data yang dikumpulkan oleh pengkaji dan data yang sebenarnya terjadi pada subjek penelitian, sehingga dapat dipercaya bahwa data yang disajikan.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Penerapan *Corporate University* di Indonesia

Konsep *corporate university* merupakan pendekatan yang relatif baru dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Indonesia, terutama di sektor publik. *Corporate university* mengacu pada pengembangan kompetensi pegawai di dalam organisasi melalui pembelajaran yang link and match dengan kinerja. Meskipun telah diterapkan secara luas di beberapa perusahaan global dan instansi pemerintah di negara maju, penerapannya di Indonesia baru mulai berkembang dan masih terbatas pada beberapa organisasi tertentu saja, misalnya Pertamina, PLN, dan Bank Mandiri.

Corporate university bukanlah "universitas" dalam arti konvensional, melainkan suatu sistem pembelajaran yang didesain untuk meningkatkan kapabilitas organisasi secara berkelanjutan. Tujuan utama dari corpu adalah untuk memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan pelatihan selalu sejalan dengan visi, misi, dan strategi organisasi, sehingga setiap investasi dalam pembelajaran berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. *Corporate university* juga memberikan landasan bagi organisasi untuk tidak hanya mengembangkan keterampilan teknis, tetapi juga untuk membangun budaya inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran sepanjang hayat.

Saat ini, belum semua instansi di Indonesia mengadopsi model *corporate university* sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM mereka. Banyak organisasi masih menggunakan pendekatan tradisional dalam pelatihan dan pengembangan, yang terpisah antara teori dan praktik. Oleh karena itu, penting untuk memahami apa itu corporate university dan bagaimana konsep ini dapat membawa manfaat jangka panjang bagi peningkatan kompetensi, kinerja, dan inovasi di sektor publik maupun swasta.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku unit yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, telah melaksanakan survei kepada Kementerian/Lembaga/Pemda untuk menilai sejauh mana penerapan corpu pada masing-masing instansi tersebut. Pemetaan ditujukan pada seluruh instansi pemerintah (Kementerian/Lembaga/Pemerintah Provinsi/Pemerintah Kabupaten/Pemerintah Kota). Survei dilakukan dalam bentuk self-assessment pada penerapan eksisting 7 (tujuh) komponen Corpu. Dari 82 data hasil *self-assessment* kesiapan ASN Corpu, instansi paling banyak berada pada level maturitas *intermediate low*, disusul dengan *intermediate high* (17 Instansi/21%). Secara umum, instansi pada level *intermediate* telah menerapkan sebagian komponen corpu, namun masih ada komponen yang masih minim sekali dilakukan (LAN, 2024).

B. Penerapan Kementerian Keuangan *Corporate University* dalam Pembentukan Kementerian Keuangan *Learning Organization*

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 283/KMK.011/2021 Tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan menyebutkan bahwa upaya untuk mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai organisasi yang

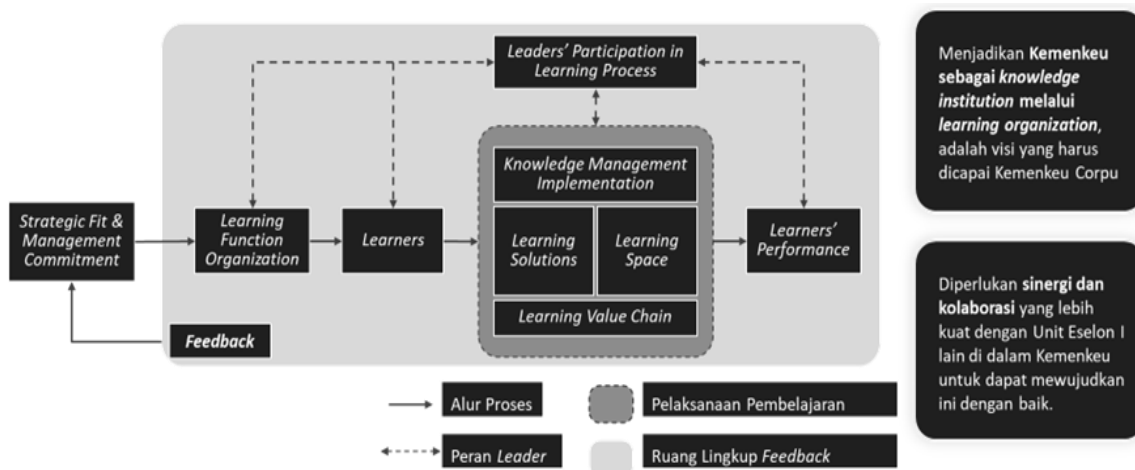
secara sistematis memfasilitasi pembelajar untuk berkembang dan berubah secara berkesinambungan untuk mendukung pencapaian kinerja Kementerian Keuangan dikenal sebagai organisasi pendidikan. Bagi Kementerian Keuangan, LO berfungsi sebagai katalisator untuk meningkatkan kinerja organisasi Kementerian Keuangan. Dengan menjadi organisasi pembelajaran, Kementerian Keuangan diharapkan dapat menjadi fleksibel, adaptif, dan inovatif untuk mengatasi perubahan yang semakin dinamis. Selain itu, organisasi akan memiliki budaya belajar yang kuat dan lebih mampu mengelola pengetahuan. Oleh karena itu, setiap bagian di Kemenkeu memiliki kesempatan untuk terus-menerus meningkatkan kapasitas dan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan terbaru.

Terdapat beberapa alasan Kementerian Keuangan perlu menjadi *Learning Organization*, yaitu:

1. budaya pembelajaran harus lebih ditingkatkan agar lebih kolaboratif, digital, kreatif, dan mandiri untuk semua pegawai
2. untuk menyiasasi dinamika yang semakin cepat, disrupsi dan ketidakpastian di tingkat nasional dan global dalam rangka mewujudkan organisasi yang *agile*, adaptif, dan inovatif
3. untuk meningkatkan performa baik individu, tim, dan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis
4. untuk meningkatkan kompetensi SDM agar semakin handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien
5. meningkatkan budaya *knowledge sharing* di tingkat individu, tim, maupun organisasi
6. dengan melalui manajemen pengetahuan dapat memelihara aset intelektual organisasi

Learning organization adalah suatu tujuan yang ingin dicapai Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan sebagai *learning organization* dapat terwujud apabila terdapat implementasi sepuluh komponen, yaitu: 1) *Strategic Fit and Management Commitment*, 2) *Learning Function Organization*, 3) *Learners*, 4) *Knowledge Management Implementation*, 5) *Learning Value Chain*, 6) *Learning Solutions*, 7) *Learning Spaces*, 8) *Learners' Performance*, 9) *Leaders' Participation in Learning Process*, dan 10) *Feedback*. Dinamika proses dari 10 komponen tersebut seperti terlihat pada gambar berikut.

Gambar 2. Sepuluh Komponen *Learning Organization* di Lingkungan Kementerian Keuangan



Sumber: KMK 1 Tahun 2021

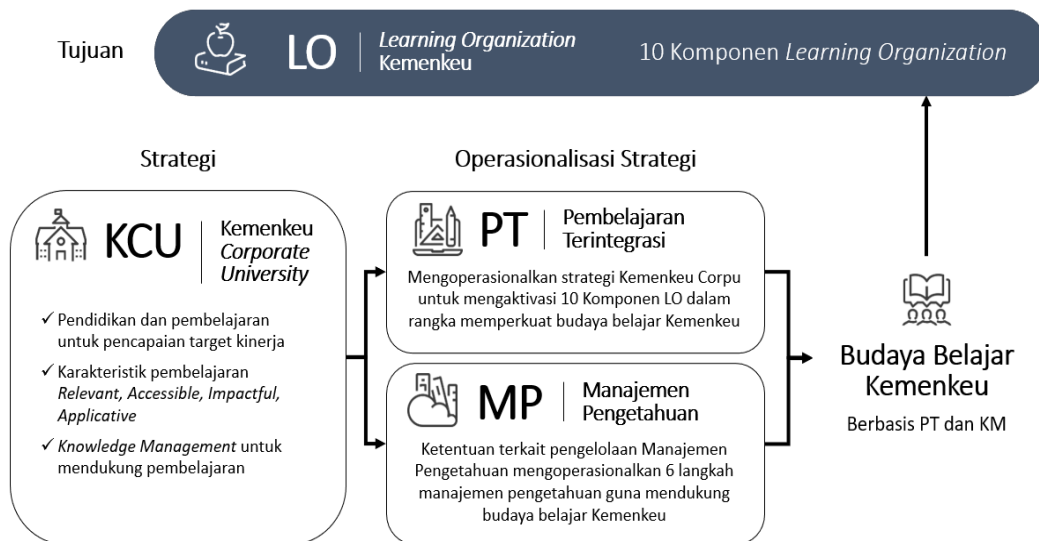
Kesepuluh komponen ini adalah elaborasi dari sepuluh indikator kesiapan membangun corporate university pada Kementerian Keuangan yang terdapat pada KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University*. Sejauh mana learning organization di Kementerian Keuangan sudah terbangun dapat dilihat pada pencapaian kesiapan pada masing-masing indikator dari *corporate university* tersebut. Dalam perkembangannya, sepuluh indikator tersebut dipergunakan untuk mengukur tingkat implementasi *Learning Organization* pada Kementerian Keuangan.

Corporate university pada Kementerian Keuangan lahir pada tahun 2015 dan dikenal dengan Kemenkeu Corpu. Kemenkeu Corpu merupakan strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam upaya pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan. Lahirnya Kemenkeu Corpu diperkuat dengan terbitnya: Keputusan Kepala BPPK Nomor 140 Tahun 2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University* dan Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 924 Tahun 2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*. Keberadaan Kemenkeu Corpu mendahului beberapa tahun sebelum terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 yang menyebutkan *corporate university* sebagai pendekatan pengembangan kompetensi ASN di dalamnya, juga Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 sebagai petunjuk teknis peraturan pemerintah tersebut.

Terdapat tiga poin inti dari penerapan Kemenkeu Corpu, yaitu 1) Pembelajaran yang selaras dengan pencapaian visi, misi, dan target kinerja; 2) Karakteristik pembelajaran yang harus relevant, accessible, impactful, applicative; dan 3) Manajemen pengetahuan yang dioptimalkan untuk mendukung pembelajaran. Guna mempermudah implementasi strategi Kemenkeu Corpu, maka serangkaian pedoman dan langkah dalam strategi tersebut dioperasionalkan melalui dua mekanisme besar, yaitu

Pembelajaran Terintegrasi dan Manajemen Pengetahuan. Implementasi dari kedua hal tersebut menjadi bagian dari tahapan pembangunan budaya belajar yang pada akhirnya akan mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai *Learning Organization*. Gambaran umum mengenai framework pembangunan Kementerian Keuangan sebagai *Learning Organization* dengan Kemenkeu Corpu yang dielaborasi ke dalam pembelajaran terintegrasi dan manajemen pengetahuan, sebagai drivernya tergambar pada gambar 3 di bawah ini.

Gambar 3. *Framework* Membangun Kemenkeu sebagai *Learning Organization*



Sumber: BPPK (2023)

Selanjutnya, tabel 2 menyajikan aktivitas pengembangan organisasi yang dilakukan Kementerian Keuangan untuk mewujudkan LO pada Kementerian Keuangan. Tahapan diagnosis dimulai pada tahun 2012 pada saat Kementerian Keuangan melalui BPPK pertama kami mendapatkan arahan untuk mencari dan mendalami strategi pembelajaran yang lebih relevan dengan manajemen kinerja yang sudah terlebih dahulu diadaptasi oleh Kementerian Keuangan. Proses perubahan dilakukan melalui tahapan pengumpulan data dan diagnosis (*unfreezing*) yang dilanjutkan dengan berbagai program perubahan (*changing*) untuk sampai pada proses penguatan (*refreezing*) melalui berbagai aktivitas lanjutan dan penilaian terhadap implementasi LO.

Tabel 2. Pengembangan Organisasi menuju Kementerian Keuangan
Corporate University

Tahun	Aktivitas	Tujuan/Produk
Diagnosis - Unfreezing		
		<ul style="list-style-type: none"> Tahapan proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perubahan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja mereka secara keseluruhan Tahapan proses yang memusatkan tindakan pada penciptaan motivasi (<i>readiness to change</i>) untuk melakukan perubahan dan mengatasi tekanan resistensi terhadap perubahan
2012	Diskusi dan diagnosis awal mengenai <i>Corporate University</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memahami esensi corpu dari praktik corpu pada saat itu Merancang gambaran penerapan corpu di Kementerian Keuangan
2015	<i>Kick Off</i> Kementerian Keuangan Corpu <i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menyelaraskan persepsi seluruh pegawai BPPK mengenai corpu Mendalami praktik corpu di berbagai instansi yang menerapkan corpu baik di dalam maupun di luar negeri
2016	<i>Workshop dan Organizational Assessment Benchmarking</i> Kemenkeu Corpu menjadi salah satu inisiatif strategis Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai corpu Melakukan asesmen terhadap kesiapan BPPK dan mitra BPPK untuk mengimplementasikan corpu Membangun tim dan menugaskan tim untuk Menyusun blue print Melanjutkan pelaksanaan benchmarking Menguatkan inisiatif corpu dengan menjadikan corpu sebagai salah satu inisiatif strategis Kementerian Keuangan agar mendapatkan engagement dari seluruh unit eselon 1 Kementerian Keuangan.
2017	Penyusunan infrastruktur Corpu tahap 1 <i>Benchmarking</i> Pembangunan KLC	<ul style="list-style-type: none"> <i>Blueprint</i> Kemenkeu Corpu (KEP 140 2017). ISD (PER 4 Tahun 2017). Evaluasi Pembelajaran (PER 5 Tahun 2017). SKTJ BPPK (KEP 139 Tahun 2017). KLC generasi I. Pedoman <i>SmartClassroom</i> (KEP 148 Tahun 2017). Logo Kemenkeu Corpu (563-KMK.011 2017).
Intervention – Changing		
		<ul style="list-style-type: none"> Tahapan perancangan program dan proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menciptakan tindakan yang mengubah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, struktur, atau pola perilaku. Tahapan proses melaksanakan perubahan melalui aktivitas atau program yang ditujukan untuk memecahkan permasalahan dan meningkatkan efektivitas organisasi
2018	Penyusunan infrastruktur Corpu tahap 2 Implementasi Kemenkeu Corpu secara formal di Kementerian Keuangan Pelaksanaan evaluasi perubahan melalui pengukuran kinerja atas proses berbasis corpu	<ul style="list-style-type: none"> KMK 924/KMK.11/2018 (Kemenkeu Corpu). Evaluasi Pasca-Pembelajaran (PER 1 2018). Pedoman SKP (PER-2/PP/2018). Analisis Kebutuhan Pembelajaran (PMK 45/2018). Penjaminan Mutu (KEP 97 2018). IKU terkait ISD, <i>Learning impact</i>, dan utilisasi KLC

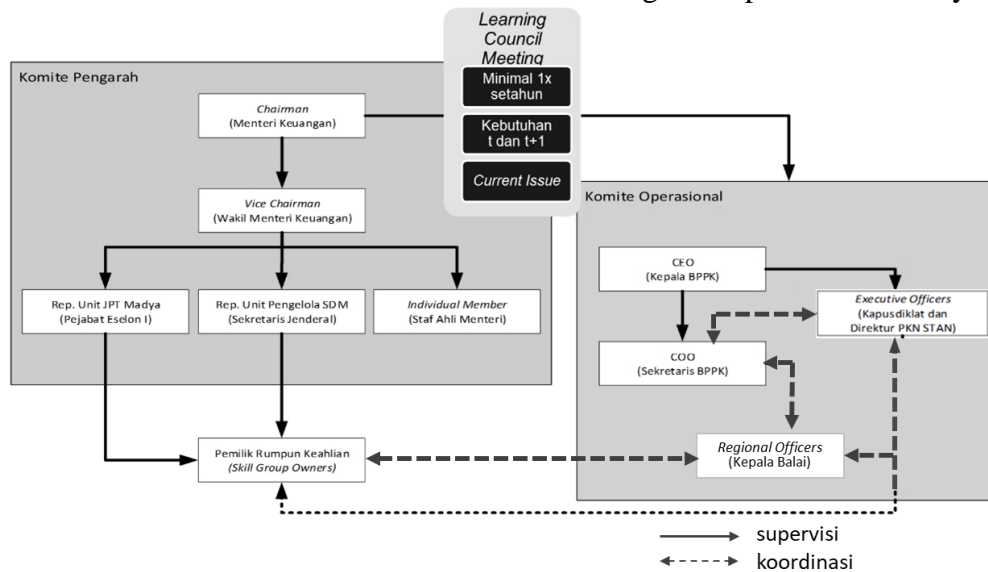
2019 - 2020	<p>Akselerasi <i>Digital learning</i></p> <hr/> <p><i>Knowledge Management</i></p> <hr/> <p>Elaborasi 70-20-10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PER-2/PP/2019 Pedoman <i>e-learning</i>. • IS-RBTK: Implementasi 30% <i>e-learning</i>. • PMK 226 Tahun 2019 tentang <i>Knowledge Management</i> Kemenkeu <i>Learning Center</i> Generasi 2 (KLC 2). • Indikator Kinerja Utama terkait <i>Learning Organization</i>.
Reinforcement – Refreezing		
<ul style="list-style-type: none"> • Merupakan tahapan proses tindak lanjut dengan penguatan dan pemberian dukungan perubahan yang dilaksanakan dengan memberi bantuan kepada orang yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan perilaku, dan sikap yang telah berubah menjadi cara yang normal. • Tahapan dimana keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai, sehingga perubahan tersebut harus diperkuat dan dipermanenkan yang dilakukan antara lain dengan cara menetapkan aturan dan kebijakan baru, menciptakan budaya-budaya baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. 		
2021	<p>Akselerasi <i>Digital learning</i></p> <hr/> <p>Inisiasi pembelajaran terintegrasi sebagai budaya belajar Kementerian Keuangan</p> <hr/> <p>Pembentukan <i>change champion</i></p> <hr/> <p>Penilaian tingkat implementasi LO</p> <hr/> <p>Penguatan peran melalui afiliasi <i>corpu</i> global</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya konversi program pembelajaran digital sesuai target (70%) • KMK No 283/KMK.011/2021 Tentang Implementasi LO. • Terbentuknya Komite <i>Learning Organization</i> yang memfasilitasi penguatan perubahan yang sudah dilakukan. • KMK No 1/KMK.11/2021 Tentang Petunjuk Teknis Implementasi LO. • Tergabung dalam <i>Global Council of Corpu</i> • Mendapatkan penghargaan dari GCCU
2022	<p>Implementasi Pembelajaran Terintegrasi</p> <hr/> <p>Penyempurnaan alat ukur tingkat implementasi LO</p> <hr/> <p>Penguatan peran Komite LO KLC.02</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Piloting</i> Pembelajaran Terintegrasi di setiap UE I Kemenkeu. • Pedoman implementasi Pembelajaran Terintegrasi (350/KMK.011/2022) • Cetak Biru Manajemen Pengetahuan Kemenkeu • Perubahan ketentuan terkait Komite LO menambahkan peran sebagai fasilitator perubahan baik untuk internal maupun eksternal
2023	<p>Penilaian LO</p> <hr/> <p>Penguatan peran Kemenkeu <i>Corpu</i> melalui implementasi PT dan KM yang lebih masif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran terintegrasi dan manajemen pengetahuan menjadi komponen utama penilaian tingkat implementasi LO di samping implementasi dari 10 komponen LO • Integrasi pembelajaran terintegrasi dan manajemen pengetahuan dalam pengukuran tingkat implementasi LO • Kembali mendapatkan penghargaan dari GCCU
2024	<p>Penilaian LO</p> <hr/> <p>Penguatan peran Kemenkeu <i>Corpu</i> di lingkup nasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terbentuknya Asosiasi <i>Corpu</i> Nasional • Penilaian tingkat implementasi LO memasuki tahun penilaian yang ke-5

Sumber: data diolah (2024)

Sebagai suatu strategi, adanya Kemenkeu *Corpu* tidak memunculkan organisasi baru, tetapi menempatkan BPPK sebagai unit operasional. Tidak hanya BPPK saja yang berperan, pada tata kelola Kemenkeu *Corpu* pucuk

pimpinan Kementerian Keuangan yaitu Menteri Keuangan, Wakil Menteri Keuangan, seluruh pimpinan Unit Eselon 1 di Kementerian Keuangan dan LNSW, serta para Staf Ahli Menteri Keuangan juga memiliki partisipasi aktif dan signifikan.

Gambar 4. Tata Kelola Kementerian Keuangan Corporate University



Sumber: KMK 924 Tahun 2018

Pelaksana Kemenkeu Corpu terdiri atas:

1. Komite Pengarah

Komite pengarah terdiri atas Menteri Keuangan, Wakil Menteri Keuangan, representasi Unit Pembina Sumber Daya Manusia (Sekretaris Jenderal), Representasi Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (Sekretaris Jenderal, para Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, dan para Kepala Badan di lingkungan Kementerian Keuangan), serta para Staf Ahli Menteri Keuangan. Tugas Komite Pengarah adalah merumuskan kebijakan strategis pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan. Komite pengarah melaksanakan penentuan kebijakan dalam Learning Council Meeting (LCM) yang diadakan paling sedikit satu kali dalam satu tahun anggaran. Keterlibatan aktif para pucuk pimpinan dalam Komite Pengarah Kemenkeu Corpu merupakan gambaran tone of the top akan pengembangan sumber daya manusia melalui pembelajaran di Kementerian Keuangan.

2. Komite Operasional

Komite operasional adalah pihak yang bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan menyusun kebijakan manajemen pengetahuan. Komite operasional adalah BPPK. Sebagai salah satu unit Eselon I di bawah Kementerian Keuangan, BPPK bertanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021

tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan PMK Nomor 135/PMK.01/2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Komite operasional dilaksanakan oleh Kepala BPPK, Sekretaris BPPK, para Kepala Pusat di lingkungan BPPK, Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN, dan para Kepala Balai di lingkungan BPPK.

3. Skill Group Owner

Skill Group Owner atau pemilik rumpun keahlian merupakan pihak yang memiliki tugas membantu komite operasional dalam: pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia serta menyusun dokumen pengetahuan sesuai bidang keahlian dan kompetensi yang dimiliki.

C. Pembelajaran Terintegrasi dan Manajemen Pengetahuan

1. Pembelajaran Terintegrasi

Pembelajaran terintegrasi ditetapkan sebagai bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi pada Kemenkeu Corpu melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350 Tahun 2022 tentang Implementasi Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pembelajaran terintegrasi di Kementerian Keuangan didefinisikan sebagai pelaksanaan pengembangan kompetensi berkelanjutan yang dikelola secara sistematis dan didukung dengan manajemen pengetahuan. Model-model pembelajaran pada pembelajaran terintegrasi di antaranya yaitu belajar mandiri, pembelajaran terstruktur, pembelajaran di lingkungan sosial atau pembelajaran dari orang lain, dan pembelajaran praktik di tempat kerja. Belajar mandiri dilaksanakan atas dasar inisiatif pegawai sendiri sesuai kebutuhannya, kemudian pegawai tersebut yang secara aktif merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil belajarnya sendiri dengan atau tanpa bantuan pihak lain. Pembelajaran terstruktur adalah pembelajaran yang dilakukan dalam berbagai kursus dalam kelas dan luar kelas yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan. Belajar di lingkungan sosial atau dari orang lain adalah pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan secara individu maupun berkelompok dalam komunitas atau di luar kelas. Cara belajar ini dilakukan melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak lain. Contoh bentuk pembelajarannya adalah *coaching and mentoring*, berbagi pengetahuan, patok banding, dan keikutsertaan dalam komunitas belajar. Pembelajaran praktik di tempat kerja dilakukan melalui praktik langsung di tempat kerja baik secara individu maupun berkelompok. Contoh bentuk pembelajarannya adalah magang, detasering, action learning, gugus tugas, tugas tambahan, dan pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/BUMN/BUMD.

Bentuk-bentuk pembelajaran terintegrasi membuat pembelajaran tidak terbatas pada waktu dan tempat yang mengikat dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pegawai. Melengkapi pedoman penerapan pembelajaran terintegrasi, pada tahun 2024 diterbitkan Peraturan Kepala

BPPK nomor 132 Tahun 2024 tentang Panduan Operasional Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

2. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan dalam pelaksanaan Kemenkeu Corpu ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226 Tahun 2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2 Tahun 2024 tentang Cetak Biru Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Sistem manajemen pengetahuan di Kementerian Keuangan didukung dengan aplikasi yang menjadi satu dengan aplikasi *learning management system* (LMS) Kementerian Keuangan, yaitu Kemenkeu *Learning Center* (KLC). Perjalanan pembangunan KLC dimulai pada tahun 2016. Pada awal lahirnya, KLC hanya berfungsi sebagai aplikasi manajemen diklat. Mulai tahun 2019, setelah keluarnya PMK tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan, dikembangkan KLC sebagai aplikasi yang juga berfungsi sebagai *Learning Knowledge Management System*. Pada tahun 2021, dirilislah KLC sebagai aplikasi *Learning Management System* (LMS) dan juga *Knowledge Management System* (KMS), yang disebut sebagai *Learning Knowledge Management System* (LKMS)

Sebagai LKMS, KLC telah menghasilkan banyak *online course* dan dokumen pengetahuan. Data per Januari 2023 menyatakan bahwa telah ada 2.563 *online course* pada bagian LMS KLC dan 8.829 dokumen pengetahuan pada bagian KMS KLC. Pengguna KLC sejak tahun 2017 sampai 2023 tercatat sebanyak 85.542 ASN Kementerian Keuangan dengan rincian 79,729 pegawai aktif dan 5.812 pegawai pensiun, sedangkan masyarakat umum (selain pegawai Kementerian Keuangan) pengguna KLC tercatat sebanyak 214.170 orang

Kemenkeu Corpu dengan didukung oleh manajemen pengetahuan memiliki tujuan terbentuknya Kementerian Keuangan sebagai *learning organization*. Kementerian corpu berfungsi sebagai penggerak yang membawa organisasi berkembang menjadi organisasi pembelajar. Lingkungan yang dinamis mengakibatkan organisasi harus terus menyesuaikan arah tujuannya. Untuk itu, sangat penting bagi Kementerian Keuangan untuk mewujudkan dirinya sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) yang dinamis mengikuti arah perubahan zaman.

Kementerian Keuangan sebagai *learning organization*, diharapkan dapat terwujud dengan penggunaan strategi Kemenkeu Corpu sebagai penggeraknya. Kemenkeu Corpu dengan bentuk pembelajaran terintegrasi dan dukungan manajemen pengetahuan diharapkan menjadi katalisator terwujudnya budaya belajar yang dituju, sehingga pembelajaran terintegrasi sebagai *learning solutions* dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) menjadi komponen dari implementasi LO. Kementerian Keuangan memiliki pandangan jika Kemenkeu Corpu berjalan dengan baik, Kemenkeu sebagai LO dapat terwujud, sehingga penilaian implementasi Kemenkeu Corpu dilakukan dengan penilaian implementasi LO.

Penilaian implementasi LO dilakukan di Kementerian Keuangan mulai tahun 2022 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia

Nomor-1/KM.11/2021 tentang Pedoman Teknis Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor-2/KM.11/2021 tentang Penilaian Tingkat Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) dan Komite *Learning Organization* di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pada tahun 2023, implementasi LO juga menjadi salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) setiap unit organisasi di Kementerian Keuangan dengan penilaian capaian dari hasil penilaian mandiri, survei, dan penilaian Komite LO.

D. Analisis dan Pembahasan

Melalui penerapan *corporate university*, Kementerian Keuangan diharapkan dapat meningkatkan kapasitas dan kompetensi SDM mereka dengan lebih terstruktur dan relevan dengan kebutuhan organisasi serta tuntutan perkembangan zaman. Corpu dipandang sebagai elemen penting dalam mengembangkan sumber daya manusia. Informan penelitian yaitu Bapak Bambang (Sekretaris BPPK) menyebutkan konteks tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian Gonzales (2007) bahwa pengembangan SDM dapat dilaksanakan melalui corpu. Pengembangan kompetensi SDM merupakan aspek krusial dalam peningkatan kinerja organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Kompetensi SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dengan efektif dan efisien. Salah satu pendekatan strategis dalam pengembangan kompetensi SDM adalah dengan mengintegrasikan pembelajaran berbasis kerja, pelatihan formal, dan pembelajaran kolaboratif.

Lebih lanjut, pengembangan kompetensi SDM tidak hanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan keterampilan saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan pelatihan menghadapi tantangan di masa depan.

Bapak Bambang menyatakan sebagai berikut.

“Corpu sangat cocok untuk organisasi yang perubahannya sangat cepat. Corpu bisa bergerak dengan baik, kalau dinamikanya sangat baik. Tapi kalau stabil saja maka Corpu itu juga akhirnya lambat juga. Kementerian Keuangan perannya dalam kerangka pencapaian tujuan negara itu strategis, juga ada kompleksitas lainnya. Aspek dinamika baik di dalam maupun di luar negeri itu cepat sekali. Mempengaruhi bagaimana kita mengelola pekerjaan kita, membangun policy. Jadi saya rasa kalau corpu di Kementerian Keuangan itu ya yang paling pas yang paling pas. Nah, tinggal bagaimana kemudian memastikan implementasinya di Kementerian Keuangan”.

Bapak Bambang menambahkan.

“Sekarang ini kan eranya TUNA tidak lagi VUCA. Turbulensi itu kan cepat sekali. Pergerakan cepat sekali ini yang kadang kadang kalau nggak bisa, membuat shock gitu, itu kan bisa diantisipasi dengan strategi corpu sehingga tantangan kita juga akhirnya pembelajaran atau pengembangan kompetensi yang kita lakukan itu harus antisipatif”.

Corporate University merupakan salah satu model yang semakin banyak digunakan untuk memastikan keberlanjutan proses pembelajaran di dalam organisasi. Berdasarkan penelitian oleh Allen (2007), penerapan *corporate university* memungkinkan organisasi untuk menciptakan program

pengembangan kompetensi yang lebih terstruktur, relevan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis. Dengan adanya sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang terintegrasi, organisasi dapat memanfaatkan pembelajaran berkelanjutan untuk membangun keunggulan kompetitif di pasar yang terus berubah.

Pernyataan Allen sejalan dengan yang dinyatakan oleh Bapak Bambang, yaitu:

“Rasa-rasanya kita berada di track yang sangat benar, mengenai pemilihan strategi tadi. Kalau kita ketemu teman-teman di korporasi, kita menginisiasi dengan PLN, wiyata kinarya, asosiasi corpu Indonesia. Wiyata kinarya itu sebenarnya pembelajaran terintegrasi, belajar sambil bekerja. Tidak memisahkan antara aktivitas pembelajaran dengan aktivitas bekerja. Jadi satu kesatuan. Itu namanya wiyata kinarya nusantara. Strategi yang paling tepat untuk membangun link and match aktivitas pembelajaran dengan ketercapaian kinerja organisasi”.

Informan, Bapak Agus Suharsono menyebutkan bahwa:

“Corpu itu bukan peningkatan kompetensi, tapi peningkatan kinerja. Makanya, tujuan Corpu adalah target kinerja... Corpu itu pilihan paling tepat. Yang bisa menjawab permasalahan itu Corpu, tidak ada yang lain...”

Informan, Ibu Dewi (BPSDM DKI) menyampaikan bahwa:

“Corpu itu Strategi Pengembangan Kompetensi ASN secara terintegrasi yang berfokus pada tujuan strategis dan pencapaian target kinerja Organisasi melalui dan pencapaian target kinerja Organisasi melalui penyelarasan antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai organisasi”.

Apabila dihubungkan dengan pengembangan organisasi, terdapat 4 kuadran yang diatur oleh strategi pengembangan organisasi, digambarkan pada gambar berikut.

Gambar 5. Strategic learning maturation



Sumber: Allen (2007)

Kuadran 1, menekankan strategi pelatihan dan pengembangan kompetensi pelatihan secara individual. Fokus utamanya adalah pada peningkatan kompetensi pegawai, di mana audiens yang dilibatkan biasanya terbatas pada pegawai internal organisasi atau sebagian kecil dari populasi pegawai. Dalam penelitian ini, diketahui bahwa melalui Kuadran 1, terdapat berbagai fungsi

pelatihan dalam organisasi yang biasanya terkait dengan model kompetensi atau persyaratan keterampilan khusus untuk peran pekerjaan tertentu. Fungsi-fungsi pelatihan ini terkadang belum terhubung satu sama lain, dan sistem manajemen pembelajaran yang terintegrasi secara menyeluruh di seluruh unit kerja biasanya belum diterapkan. Dengan demikian, pelatihan ini lebih merupakan kumpulan kegiatan yang terpisah dan tidak saling terkait.

Pengamatan di lapangan juga menunjukkan bahwa kuadran 2 adalah tahapan yang lebih strategis dalam pengembangan pegawai, meskipun fokus utamanya masih pada peningkatan individu. Dalam kuadran ini, pegawai internal tetap menjadi target utama, tetapi tujuannya telah bergeser dari sekadar membangun kompetensi menuju peningkatan kinerja. Lembaga pelatihan (BPPK), pada tahap ini mereka sudah mulai terhubung dengan sistem manajemen kinerja organisasi, bukan hanya pada pengembangan kompetensi. Pengelolaan kinerja (*performance management*), yang telah diselaraskan dengan sistem kinerja organisasi, menjadi penggerak utama dalam kuadran 2. Hal ini membuat kuadran ini lebih strategis dibandingkan dengan Kuadran 1. Dalam pendekatan ini, pelatihan tidak hanya didasarkan pada persyaratan keterampilan, tetapi juga pada kesenjangan kinerja (*performance gaps*). Kesenjangan ini menjadi faktor yang menentukan jenis pelatihan yang ditawarkan, sehingga pelatihan yang diberikan lebih tepat sasaran untuk memperbaiki kinerja pelatihan dan memberikan dampak langsung pada hasil kerja organisasi. Hal ini terlihat nyata pada saat analisis kebutuhan pembelajaran yang menghubungkan antara kinerja individu dan organisasi dengan kebutuhan pembelajaran.

Kuadran 3 berfokus pada peningkatan efisiensi organisasi melalui proses pembelajaran yang terintegrasi dengan strategi pelatihan dan strategi organisasi. Pada tahap ini, Kemenkeu corporate university berfungsi sebagai pendekatan terpadu untuk semua aktivitas pengembangan di dalam organisasi. Fokus taktisnya berada pada komponen operasional, seperti penggunaan *learning management system* (LMS) yaitu Kemenkeu *Learning Center* yang umum di seluruh organisasi dan menyediakan akses yang terpusat untuk pembelajaran bagi seluruh pegawai. Model pengiriman pembelajaran di kuadran 3 sudah lebih canggih, menawarkan kesempatan untuk pembelajaran aksi (*action learning*) dan pendekatan *blended learning* yang mengaburkan batas antara pembelajaran dan pekerjaan sehari-hari. Standarisasi praktik desain instruksional dan fasilitasi menjadi bagian penting dari proses ini. Studi literatur menunjukkan meskipun sudah ada integrasi internal yang kuat, kuadran 3 belum sepenuhnya strategis karena masih belum terhubung dengan aktivitas pengembangan lainnya, seperti pengelolaan karier, manajemen kinerja, dan manajemen bakat. Selain itu, fungsi pembelajaran belum terintegrasi sepenuhnya dengan unit bisnis dalam organisasi.

Kuadran 4, dalam konteks ini, merepresentasikan tahap paling maju atau optimal dalam integrasi pembelajaran ke dalam bisnis. Pembelajaran sebagai variabel bisnis kompetitif. Pada kuadran 4, pembelajaran tidak lagi dipandang sebagai kegiatan sampingan atau pelatihan, tetapi sebagai faktor kunci yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. Terdapat evaluasi yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan menunjukkan bahwa

pembelajaran di kuadran 4 dilakukan secara kolaboratif dan berorientasi pada hasil. Pembelajaran tidak hanya diukur melalui survei kepuasan (*smile sheets*) atau tes akhir, tetapi juga diukur melalui kontribusinya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran juga tidak hanya terjadi dalam ruang kelas, tetapi juga melalui berbagai aktivitas seperti think tank, komunitas praktik, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Integrasi antara pembelajaran dan pekerjaan menjadikan batas antara pembelajaran dan pekerjaan menjadi kabur. Pembelajaran menjadi bagian tak terpisahkan dari pekerjaan sehari-hari. Kemenkeu Corpu berkomitmen untuk berada pada kondisi ini. Adapun Implikasi dari kondisi ini (kuadran 4) adalah: organisasi yang lebih adaptif (organisasi yang menempatkan pembelajaran di kuadran 4 akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat), kinerja pelatihan yang lebih baik (pelatihan yang terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan akan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja mereka), inovasi yang lebih tinggi (budaya pembelajaran yang kuat akan mendorong munculnya ide-ide baru dan inovasi), dan keunggulan kompetitif (organisasi yang mampu mengintegrasikan pembelajaran ke dalam bisnisnya akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan).

Dari penjelasan di atas, maka *corporate university* merepresentasikan tahapan yang paling optimal untuk sampai pada melakukan pembelajaran di tempat kerja. Dari penelitian pendahuluan, penelusuran data sekunder berupa peraturan yang berlaku di Kemenkeu, terutama yang berhubungan dengan peraturan tentang Kemenkeu Corpu, *learning organization*, *knowledge management*, maka strategi corpu sudah sangat tepat untuk diterapkan. Hal ini terbukti dari sejak diinisiasinya pada tahun 2015, Kemenkeu Corpu membawa banyak perubahan dalam pengembangan kompetensi pegawai (hasil wawancara dengan Bapak Wisnu dan Bapak Wawan Ismawandi).

1. Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Corpu di Kementerian Keuangan

Berdasarkan wawancara dengan informan, faktor-faktor faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi corpu di Kementerian Keuangan secara umum dibedakan menjadi dua bagian besar, yaitu faktor strategis dan teknis. Yang dikategorikan sebagai faktor strategis yang memengaruhi keberhasilan implementasi corpu di Kementerian Keuangan yaitu komitmen pimpinan, kualitas SDM Kemenkeu, motivasi terkait *readiness to change*, sinergi BPPK dengan UE1, dan sudah adanya *blueprint* Corpu. Sedangkan yang dikategorikan sebagai faktor teknis yaitu dukungan sumber daya organisasi, kesiapan infrastruktur, kesesuaian pendekatan pembelajaran Corpu dengan Gen Z.

Gambar 6. Faktor Kesuksesan Kemenkeu Corpu



Sumber: data diolah (2024)

a. Faktor Strategis

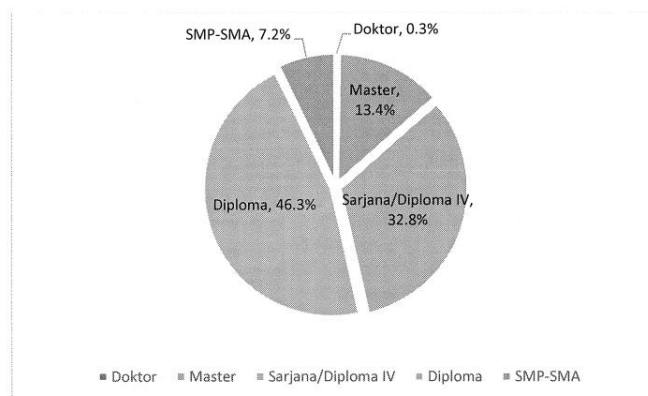
1) Komitmen Pimpinan

Dukungan dan komitmen dari pimpinan organisasi adalah kunci untuk memastikan implementasi Corpu berjalan lancar. Penelitian menunjukkan bahwa program pembelajaran dan pengembangan pelatihan yang berhasil sering kali didukung penuh oleh pimpinan organisasi, baik dari segi kebijakan maupun sumber daya .

2) Kualitas SDM

SDM yang berkualitas menjadi salah satu pilar penting dalam keberhasilan Corpu. Kemenkeu berisi SDM dengan kualitas diatas rata-rata. Renstra Kemenkeu tahun 2020 s.d. 2024 menunjukkan data tingkat pendidikan SDM Kemenkeu sebagai berikut.

Gambar 7. Statistik Sumber Daya Manusia berdasarkan Kualifikasi Pendidikan (per Januari 2020)



Sumber: Kemenkeu (2020)

Dari data tersebut diketahui bahwa sebagian besar SDM Kemenkeu memiliki latar belakang Diploma yang sebagian besar merupakan lulusan dari PKN STAN. SDM berkualitas memungkinkan penerapan pembelajaran yang relevan dan mampu mengantisipasi kebutuhan organisasi di masa depan.

a) Motivasi

Faktor motivasi baik dari pegawai maupun pimpinan merupakan elemen penting dalam keberhasilan Corpu. Motivasi ini berkaitan dengan dorongan internal dan eksternal yang membuat individu dan organisasi terus berupaya mengembangkan kemampuan mereka melalui pendidikan .

b) Sinergi

Kerja sama antar-unit UE1 di Kemenkeu sangat diperlukan untuk memastikan Corpu mampu berjalan dengan baik. Sinergi ini menciptakan keselarasan dalam mencapai tujuan pembelajaran, termasuk integrasi antar program pengembangan pelatihan dan strategi bisnis .

c) *Blueprint* Corpu.

Blueprint atau peta jalan yang jelas mengenai visi, misi, dan tujuan jangka panjang Corpu sangat penting untuk memastikan arah yang tepat dalam pengembangan SDM. *Blueprint* yang disusun dengan baik menjadi landasan strategis yang memungkinkan Kemenkeu berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks Kemenkeu, *blueprint* membantu mengarahkan semua inisiatif pelatihan dan pengembangan secara terkoordinasi dan berkesinambungan. Sudah terdapat *blueprint* Corpu yaitu melalui Keputusan Kepala BPPK nomor KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan Corporate University.

b. Faktor Teknis

a) Dukungan Sumber daya Organisasi

Dukungan sumber daya organisasi, termasuk dari unit eselon I lainnya, sangat penting dalam kelancaran program Corpu. Ini termasuk dukungan dalam hal anggaran, kebijakan, dan waktu yang dialokasikan untuk pelatihan.

b) Kesiapan Infrastruktur

Infrastruktur yang memadai seperti Learning Management System (LMS), akses teknologi yang luas, dan dukungan IT menjadi penentu dalam keberhasilan Corpu . Tanpa infrastruktur yang baik, proses pembelajaran tidak akan optimal dan mungkin tidak efektif dalam mendukung tujuan Corpu. Kemenkeu Learning Center menjadi contoh infrastruktur andalan dalam kesuksesan Kemenkeu Corpu.

c) Faktor Generasi

Perbedaan generasi dalam organisasi mempengaruhi cara pembelajaran disampaikan. Corpu harus bisa menyesuaikan metode dan media pembelajarannya sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi . Misalnya, generasi milenial dan Gen Z cenderung lebih nyaman dengan metode pembelajaran berbasis teknologi dibandingkan generasi sebelumnya.

Data menunjukkan SDM Kemenkeu sebagian besar merupakan generasi Y dan Z. Hal ini memengaruhi sikap kerja, pola pikir, kemampuan sosialisasi dan lain-lain.

Gambar 8. Statistik Generasi SDM Kemenkeu (per Agustus 2024)

Gen Z (usia 18-28)	Gen Y (usia 29-42)	Gen X (usia 43-58)	Baby Boomer (usia 59-65)
30,92%	41,58%	27,45%	0,05%
23.939	32.189	21.248	38

Sumber: Biro SDM Kemenkeu (2024)

Dari data di atas, semua informan sepakat bahwa Kemenkeu berhasil menerapkan strategi corpu karena adanya kesiapan dari sisi strategis dan teknis/ operasional. Namun terdapat informan yang menyoroti dari suatu pandang yang berbeda, misalnya terkait dengan kualitas SDM. Bapak Irfan menyatakan bahwa SDM-SDM yang ada di Kemenkeu berbeda dengan SDM lainnya, mudah digerakkan dan juga mudah dalam partisipasinya, jadi tingkat resistensinya (terhadap hal yang baru) juga kurang banyak seperti di unit lain. Hal ini disepakati oleh Bapak Sidkon (Biro SDM) yang menyebutkan bahwa secara bibitnya itu orang-orang (Kemenkeu) itu bagus, orang-orang yang bagus dan mereka orang-orang yang sebetulnya punya semuanya, punya potensi untuk menjadi terbaik di bidangnya masing-masing.

Faktor berikutnya yang memengaruhi keberhasilan corpu di Kemenkeu adalah komitmen pimpinan. Informan dari DJPPR menyebutkan:

“Corpu itu seperti *building block*, semacam menyusun lego. Komitmen pimpinan, role model, tone of the top sangat penting.”

Sejalan dengan itu, informan dari BKF (Ibu Dini) mengatakan:

“Dukungan semua elemen, termasuk pimpinan sangat penting untuk keberhasilan corpu.”

Informan Agus Suharsono menekankan:

“Saya menyebutnya tiga hal yang membuat Kemenkeu Corpu bisa berhasil, yaitu alat, aparat, dan kultur. Corpu ini karena sudah masuk ke renstra, secara hukum sudah punya aturan. Alat atau perlengkapan, misalnya sudah masuk ke KLC, ada anggarannya. Aparat itu struktur, pegawai, SDMnya. Sedangkan kultur itu misalnya kepemimpinan, budaya knowledge sharing, dan kolaborasi.”

Informan dari LAN, Ibu Erna menyatakan:

“...menurut saya, komitmen dari pimpinan itu menjadi hal yang sangat penting. Kalau kita mau menerapkan corporate university, kita tahu bahwa Corpu itu kan semua orang terlibat di dalam proses pembelajaran sehingga kalau dari penerapan di lembaga administrasi negara, sebenarnya komitmen dari pimpinan itu sudah ada dan itu memegang peranan penting. Sestama sebagai *Chief Learning Officer*-nya LAN juga bertanggung jawab mengkoordinasi. Dan supaya Corpu ini bisa berjalan, sudah memiliki jadwal, misalnya kita mencoba dialog

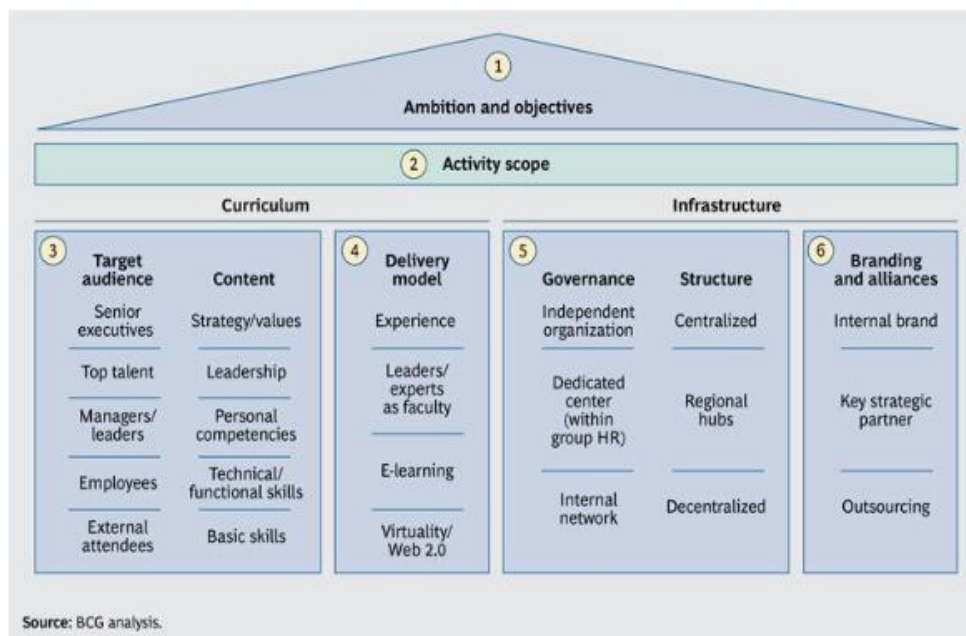
atasan bawahan di awal tahun untuk menterjemahkan visi dan misi dari lembaga administrasi negara itu...”

Informan dari DJPPR (Ibu Kresia dan Ibu Devy) menyampaikan poin dari sisi yang berbeda, yaitu dari sisi bentuk pembelajaran Kemenkeu Corpu. Mereka berpendapat bahwa bentuk pembelajaran dengan waktu yang fleksibel dan dapat dilakukan di tempat kerja sesuai dengan gaya belajar gen z secara umum. Dalam kenyataannya, tidak hanya gen Z saja yang fleksibel mengikuti pembelajaran melalui Kemenkeu Corpu. Generasi lain juga merasakan kenyamanan mengikuti pembelajaran karena belajar bisa dari mana saja, kapan saja, dan oleh siapa saja.

Faktor-faktor diatas sejalan dengan hasil penelitian Setiawati (2020) yang menyebutkan bahwa terdapat lima faktor pendorong kesuksesan implementasi corpu di Lembaga pemerintah Indonesia, yaitu 1) ketersediaan SDM; 2) benchmarking; 3) pengalaman dalam pembelajaran blended; 4) dukungan institusional; dan 5) dukungan pucuk pimpinan.

Penelitian Aziz dan George (2020) menyebutkan terdapat faktor-faktor yang mendorong kesuksesan penerapan Corpu, yang digambarkan pada gambar berikut.

Gambar 9. Faktor Pendorong Kesuksesan Implementasi Corpu



Sumber: Aziz dan George (2020)

Temuan kajian akademis ini sejalan dengan hasil penelitian Aziz dan George (2020) yang menyebutkan bahwa komponen strategis yang harus dipenuhi untuk kesuksesan Corpu terlihat pada gambar 4. Terdapat enam komponen penting dari kesuksesan Corpu, yaitu *ambition and objectives*, *activity scope*, *target audience and content*, *delivery model*, *governance and structure*, *branding and alliances*.

2. Tantangan dalam implementasi corpu di Kementerian Keuangan

Perjalanan Kemenkeu Corpu menemui banyak dinamika. Implementasi corpu menghadapi tantangan yang menjadikan corpu terus berproses menjadi lebih baik. Berdasarkan wawancara dengan informan, didapatkan tantangan implementasi Kemenkeu Corpu.

Tabel 3. Tantangan Implementasi Corpu

No.	Faktor
1	<i>Engagement</i> Unit terhadap corpu masih perlu ditingkatkan
2	Budaya belajar yang belum terbangun dengan baik (yang terbangun belum sampai pada penciptaan <i>outcome</i> /dampak
3	Masih adanya ketidakselarasan dengan kebijakan pengelolaan SDM
4	Strategi pengelolaan pembelajaran yang perlu dipertajam
5	Masih kurangnya pemahaman terhadap corpu memunculkan resistensi unit terhadap penilaian implementasi LO
6	Perlunya alat ukur yang tepat untuk penilaian implementasi corpu dalam LO
7	Perlunya investasi sumber daya yang lebih serius untuk implementasi corpu

Tantangan pertama yang disampaikan oleh para informan adalah kurangnya *engagement* unit terhadap strategi corpu. Kurangnya *engagement* unit ini disampaikan dengan frasa:

- a. pimpinan kurang kuat mendorong implementasi corpu (dalam bentuk arahan);
- b. informasi tentang corpu belum tersebar luas secara merata;
- c. Sebagai akibatnya awareness dan pemahaman pegawai terhadap corpu juga belum merata;
- d. *ownership* semua pegawai Kemenkeu terhadap corpu yang belum terbangun merata

Didapatkan data dari para informan dari BPPK bahwa pada BPPK sendiri sebagai unit operasional corpu, belum semua pegawainya memiliki tingkat pemahaman yang sama, demikian disampaikan oleh para informan. Lebih lanjut, disampaikan bahwa secara umum pada semua unit di Kementerian Keuangan, para pejabat dan pegawai yang aware dan paham tentang corpu adalah pejabat dan pegawai yang bersinggungan langsung dengan penilaian LO. Para pejabat yang menjadi pimpinan pada suatu unit dengan pemahaman yang kurang tentang corpu mengakibatkan kurang kuatnya arahan yang mendukung penerapan corpu yang pada akhirnya menyebabkan kurangnya *engagement* unit tersebut. Hal ini sesuai dengan model manajemen perubahan ADKAR dari Hiatt (2006) yang menyebutkan bahwa kemampuan menerapkan pengetahuan menjadi terealisasi atau pelaksanaan perubahan dicapai jika seseorang mempunyai kemampuan mengimplementasikan perubahan, dan kemampuan ini dapat muncul dengan pengembangan kompetensi yang didorong keinginan

untuk terlibat dalam perubahan, sedangkan keinginan ini dapat timbul dimulai dengan *awareness* terhadap perubahan.

Terkait faktor pimpinan ini, jika pemimpin memiliki komitmen yang kuat, maka hal itu menjadi faktor kesuksesan implementasi Corpu, Namun jika pemahaman pemimpinnya kurang, maka hal ini menjadi tantangan bagi implementasi Corpu tersebut. Para pegawai yang pemahamannya kurang kuat akan corpu berdampak kepada kurangnya *ownership* terhadap corpu. Pada akhirnya, terjadi ketidaksamaan reaksi terhadap pelaksanaan kegiatan corpu.

Tantangan berikutnya adalah pemahaman mengenai Corpu itu sendiri. Informan dari LAN (Ibu Erna) mengatakan:

“...kendala yang ada yaitu pemahaman mengenai Corpu ini. Sering sekali kita mengembangkan berbagai pembelajaran di unit kerja, tapi mereka enggak sadar bahwa itu corporate university. Ketika Sestama meminta (untuk melakukan sesuatu) misalnya identifikasi knowledge management. Semua baru sadar sudah melakukan itu. Jadi sebenarnya kalau di LAN sekarang ada webinar seri, itu ada di setiap unit. Menurut saya, ini sebagai sebuah langkah untuk mengintegrasikan supaya tahu bahwa ini bagian dari *corporate university*...”

Salah satu pendukung utama dalam menciptakan *learning organization* adalah penciptaan budaya belajar. Budaya belajar di Kemenkeu dibangun melalui elaborasi strategi corpu ke dalam pembelajaran terintegrasi. Terdapat peningkatan jam belajar pegawai dengan implementasi corpu (Tabel 4. Realisasi Pembelajaran Tahun 2019 sampai dengan 2023).

Tabel 4. Realisasi Pembelajaran Tahun 2019 sampai dengan 2023

Tahun	Peserta			Program		
	Kemenkeu	Non Kemenkeu	Total	Digital	Klasikal	Total
2019	182.091	9.430	191.521	337	347	684
2020	406.424	80.801	487.225	629	133	762
2021	271.833	142.129	413.962	540	3	543
2022	451.954	139.790	591.744	899	9	908
2023	702.292	104.278	806.570	668	164	832

Sumber: BPPK (2024)

Walaupun secara kuantitatif jumlah pembelajaran yang diselenggarakan BPPK semakin meningkat, keberadaan pemelajar yang secara sadar dan bertanggung jawab terus menerus memperhatikan pengembangan dirinya dan belajar dengan skema terintegrasi hingga menghasilkan output dan outcome yang terkait dengan kinerja, masih dirasa kurang.

Budaya belajar berkaitan erat dan berpengaruh secara resiprokal dengan implementasi corpu. Ini menjadi tantangan selanjutnya dari implementasi corpu di Kementerian Keuangan. Budaya belajar yang terbangun dengan baik mendorong implementasi corpu, pada sisi lain implementasi corpu yang baik mendorong terbangunnya budaya belajar yang baik. Budaya belajar yang belum terbangun dengan baik menjadi poin yang disebutkan

para informan sebagai tantangan implementasi corpu di Kementerian Keuangan. Frasa yang disampaikan oleh para informan adalah:

- a. belum kuatnya kepekaan akan kebutuhan pembelajaran;
- b. belum terciptanya lingkungan yang haus pengetahuan; dan
- c. belum terciptanya kemenkeu sebagai knowledge insitution.

Tantangan implementasi corpu berikutnya adalah strategi pengelolaan pembelajaran. Disampaikan oleh para informan bahwa strategi pembelajaran yang ada pada saat ini dirasakan belum mengatasi permasalahan yang terkait dengan waktu pelaksanaan pembelajaran. Kondisi load pekerjaan pegawai yang berbeda antar setiap jabatan dan antar lokasi tugas membutuhkan strategi pembelajaran yang lebih fleksibel dan secara spesifik menyesuaikan setiap kondisi tiap pegawai. Di sisi yang lain, fleksibilitas bentuk pembelajaran melalui coaching, mentoring, dan counseling juga dirasakan belum dapat secara optimal dilaksanakan karena acapkali terbentur dengan ketersediaan pegawai yang dapat berperan sebagai coach, mentor, dan counselor. Penerapan model-model pembelajaran terintegrasi sebagai panduan belajar di tempat kerja perlu dioptimalkan baik dari sisi kualitas proses pembelajarannya maupun dari sisi kuantitasnya di seluruh unit kerja di Kementerian Keuangan. Hal ini sejalan dengan tujuan implementasi pembelajaran terintegrasi sebagai operasionalisasi corpu dan memudahkan terbentuknya budaya belajar Kementerian Keuangan sebagai unsur pembangun utama *learning organization*.

Faktor lain yang menjadi tantangan adalah adanya resistensi terhadap penilaian tingkat implementasi LO. Resistensi terhadap penilaian ini menjadi informasi yang menarik dan positif mengingat resistensi yang ada bukan terhadap corpu namun kritik terhadap alat ukur yang dipergunakan yang dinilai menambah load pekerjaan karena bersifat paperwork dan belum secara reliabel dapat dipergunakan untuk menilai tingkat implementasi corpu. Terhadap corpu sebagai strategi tidak ada pendapat lain yang mempertentangkan. Pemikiran lain dari informan yang pengkaji kategorikan ke dalam tantangan adalah mengenai prioritas organisasi untuk menginvestasikan sumber daya untuk menunjang keberhasilan penerapan corpu. Sebagai contoh investasi yang dilakukan untuk menguatkan branding Kemenkeu Corpu dan dukungan aplikasi pembelajaran yang lebih canggih.

3. Peluang untuk meningkatkan keberhasilan implementasi Corpu di Kementerian Keuangan

Peluang-peluang yang teridentifikasi dari pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5. Peluang Implementasi Corpu

No.	Faktor
1	Belajar pada saat bekerja sudah dilaksanakan dalam aktivitas sehari-hari pegawai
2	Tuntutan pekerjaan/kompetensi menciptakan kebutuhan yang tinggi untuk belajar

No.	Faktor
3	Belajar semakin menjadi habit (didukung RAIA)
4	Corpu semakin mengembangkan semangat kolaboratif (corpu antar individu dan instansi)
5	Corpu menguatkan peran <i>Leader as a Teacher</i>
6	Adanya mandatory corpu secara nasional
7	Keterkaitan antara budaya belajar dan manajemen talenta
8	Corpu menguatkan pengelolaan pengetahuan (<i>Repository AI Kemenkeu</i>)

Terdapat cukup banyak peluang yang menjadikan corpu menjadi pilihan yang tidak dapat dihindari oleh organisasi yang ingin membangun kompetensi sekaligus mencapai kinerjanya. Berdasarkan wawancara dengan para informan, didapatkan peluang-peluang tersebut.

Ibu Erna, informan dari LAN menyebutkan bahwa dalam keseharian, pegawai melaksanakan tugas sehari-hari, disitu muncul peluang untuk selalu belajar. Belajar tidak hanya secara klasikal, namun juga lebih banyak pembelajaran melalui lingkungan kerja.

Sebagaimana sifat dari manusia yang secara natural akan berusaha untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan yang pernah dilakukan, ini menjadi peluang untuk implementasi corpu.

Dari sifat natural manusia sebenarnya dapat dilihat bahwa belajar itu lekat dengan kehidupan manusia, tidak terkecuali di tempat kerja. Pada saat bekerja, pegawai Kementerian Keuangan dituntut untuk mencapai target kinerja melalui mekanisme manajemen kinerja. Tuntutan inilah yang mendorong pegawai untuk terus belajar mengatasi permasalahan yang muncul dengan tujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kebutuhan belajar ini jika dikelola dengan tepat melalui corpu dapat menumbuhkan *habit* belajar yang tepat untuk perwujudan Kementerian Keuangan sebagai *learning organization*.

Semakin tingginya tuntutan pekerjaan sehari-hari membuat pegawai harus selalu belajar. Tingkat perpindahan pekerjaan, mutasi, *role of duty* tidak dapat dihindari. Hal ini menjadi peluang untuk diterapkannya corpu secara masif. Di era sekarang, kita dapat melihat manusia sangat dekat dengan gawai. Di sela-sela waktu luang, mereka memanfaatkan gawai untuk membaca, mencari informasi, mempelajari keterampilan. Corpu akan menemukan tempatnya di era sekarang dengan kondisi seperti itu. Belajar dari mana saja, kapan saja, oleh siapa saja didukung dengan perkembangan teknologi akan menghasilkan peluang besar untuk menerapkannya. Hal ini didukung dengan adanya *repository* aset intelektual yang berlimpah di *knowledge management system*. Oleh karena itu, bagi lembaga yang akan menerapkan corpu, membangun KMS ini menjadi hal yang penting.

Peluang lain yang menguatkan implementasi corpu adalah semakin kuatnya semangat dalam peran *leaders as teachers*. Dalam konteks Kementerian Keuangan, semangat ini tidak saja terlihat pada level pimpinan pada level bawah, namun juga terlihat besarnya dukungan dari

pimpinan tertinggi, yaitu Menteri Keuangan yang menjadi contoh yang sangat baik bagaimana *knowledge* dan *wisdom* pimpinan seharusnya dibagikan dan dipergunakan untuk meningkatkan kapasitas SDM dan organisasi. Produk dan media belajar yang memungkinkan *leaders as teachers* makin optimal sangat didukung oleh implementasi *corpu*.

Kemenkeu *Corpu* juga memiliki peluang besar dengan adanya strategi Pembelajaran Keuangan Negara menghadapi implementasi konsolidasi jabatan fungsional dan sertifikasi. Implementasi konsolidasi jabatan fungsional dan sertifikasi di Kemenkeu bertujuan untuk merampingkan struktur jabatan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa pegawai memiliki kualifikasi yang sesuai dengan standar kompetensi nasional. Konsolidasi ini menyederhanakan berbagai jabatan fungsional (*jafung*) yang sebelumnya tersebar dalam banyak kategori menjadi empat jabatan fungsional yaitu Analis Keuangan Negara, Pengawas Keuangan Negara, Penilai, dan Pelelang. Peraturan MenPAN-RB Nomor 11 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional di Bidang Keuangan Negara diundangkan dalam rangka melaksanakan transformasi tata kelola jabatan fungsional dan mendukung pada sistem organisasi yang lincah dan dinamis, mengembangkan karier dan peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di bidang keuangan negara serta untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Semangat kolaborasi baik antar pegawai, antar bagian/ bidang, antar instansi, maupun antar Kementerian/ Lembaga membuka peluang besar bagi instansi baik privat maupun publik untuk bekerja sama dan bersinergi juga merupakan peluang penerapan *corpu*. Sinergi *corpu* antar individu maupun antar instansi didorong kebutuhan untuk *sharing* dan bertukar pengetahuan dimana kebutuhan ini sangat didukung oleh infrastruktur *corpu*. Adanya Asosiasi *Corporate University* di Indonesia yang diinisiasi oleh Kemenkeu, Pertamina, dan beranggotakan Lembaga yang sudah menerapkan *corpu* menjadi langkah bagus untuk pengembangan *corpu* tidak saja di Kementerian Keuangan namun juga di Indonesia. Hal ini didukung dengan adanya *mandatory Corpu* sebagai kebijakan secara nasional yang tertuang dalam Perkal Nomor 6 tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*).

V. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

Perkembangan dunia sangat cepat menjadikan Kemenkeu harus mampu mengikuti dinamika tersebut. Lingkungan pekerjaan dan tuntutan untuk mampu *agile* menjadikan pegawai kemenkeu harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menghadapi era TUNA ini. Kemenkeu *Corpu* menghubungkan kompetensi SDM yang dibutuhkan dan target kinerja yang harus dipenuhi. Dengan mengusung *link and match* dengan pencapaian kinerja, Kemenkeu *Corpu* diterapkan. Perjalanan Kemenkeu *Corpu* sejak tahun 2015 membawa Kemenkeu sebagai tempat rujukan bagi Kementerian/Lembaga/Daerah untuk penerapan *corpu* di tempatnya.

Tahapan pengembangan organisasi untuk mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai *learning organization* melalui implementasi *corpu* yang

dilakukan secara sadar dan terencana diyakini dapat mencapai dan mempertahankan tingkat prestasi yang optimal dari implementasi corpu di Kementerian Keuangan. Proses perubahan yang didasari atas kesadaran untuk melakukan perubahan dan didukung dengan proses diagnosis dan pengembangan intervensi yang tepat yang mampu mensinergikan elemen dalam organisasi termasuk nilai dan budaya pada akhirnya akan dapat meningkatkan efektivitas dan performa organisasi. Faktor-faktor yang dinilai sebagai pendorong keberhasilan implelementasi Kemenkeu corpu menguatkan hasil perubahan yang dicapai melalui proses pengembangan organisasi.

Dari pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa corpu dapat berhasil diimplementasikan di Kemenkeu karena terdapat faktor-faktor keberhasilan, yaitu adanya komitmen pimpinan, dukungan organisasi, dan kesiapan infrastruktur. Faktor penting lain adalah kualitas SDM Kementerian Keuangan di dalam merespon perubahan, termasuk adanya motivasi yang kuat untuk berubah, dan kekuatan sinergi yang dibangun oleh BPPK dengan seluruh stakeholders terkait, serta adanya *blue print* corpu yang dimiliki Kementerian Keuangan dari awal pembangunan corpu dan pengembangan pembelajaran berbasis corpu yang fit dengan generasi Z.

Kemenkeu Corpu menghadapi tantangan untuk dapat diterapkan dengan baik. Tantangan tersebut adalah *engagement* unit terhadap corpu yang masih perlu ditingkatkan, budaya belajar Kemenkeu yang belum optimal terbangun, masih adanya kebijakan pengelolaan SDM yang tidak selaras dengan penerapan corpu, strategi pengelolaan pembelajaran yang perlu dipertajam, masih adanya resistensi unit terhadap penilaian implementasi LO, dan perlunya investasi sumber daya yang lebih serius untuk lebih menjamin keberhasilan penerapan corpu. Selain itu, muncul peluang dalam implementasi corpu dalam membangun LO, yaitu belajar pada saat bekerja yang sudah dilaksanakan dalam aktivitas sehari-hari pegawai, tuntutan pekerjaan dan kompetensi menciptakan kebutuhan untuk belajar, belajar semakin menjadi habit, corpu mengembangkan semangat kolaboratif, corpu menguatkan peran *leaders as teachers*, corpu menguatkan pengelolaan pengetahuan (*repository* Aset Intelektual) Kemenkeu, dan *mandatory* secara nasional memberi corpu dasar hukum dan urgensi yang lebih kuat untuk terus eksis.

Kajian akademis ini dilaksanakan dalam rentang waktu yang terbatas sehingga hasil penelitian ini kemungkinan masih belum mengcapture semua temuan. Pengkaji sudah berupaya untuk mendapatkan informan kunci yang tepat, namun bisa jadi masih dapat ditambah dengan informan kunci lainnya. Penelitian menggunakan metode kualitatif untuk lebih mendapatkan data yang bermakna. Kepada peneliti berikutnya dapat menggunakan analisis yang berbeda dengan pendekatan penelitian yang berbeda, misalnya dengan menganalisis faktor-faktor keberhasilan penerapan Kemenkeu Corpu menggunakan desain kuantitatif.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmed, S. F., & et all. (2023). Industrial Internet of Things Enabled Technologies, Challenges and Future Directions. *Computers and Electrical Engineering*, 110.
- Anand, A. & Brix, J. (2022). The Learning Organization and Organization Learning in The Public Sector: A Review and Research Agenda. *The Learning Organization Vol 29 No.2*, 129-156.
- Anderson, D. L. (2017). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. 4th ed. USA: Sage Publications.
- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, And Growing A Successful Program*. AMACOM Div American Mgmt Assn
- Allen, Mark. (2007). *The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities 1st Edition*. Pfeiffer.
- Asir, M., & Rahmi, R. (2021). Manajemen dan Metode Pelatihan Pada Irwani Pane Institute. *Jurnal Pendidikan Indonesia (Teori, Penelitian, dan Inovasi)*
- Aziz, W.A., dan George, S. (2020). Corporate University: The Vital Human Resource and Marketing Decision-Making Model in Knowledge-Economy Today's Competitiveness. *International Conference on Decision Aid Sciences and Application, DASA 2020*
- Bushe, G. & Nagaishi, M. (2018). Imagining the Future Through the Past: Organization Development isn't (just) about Change. *Organization Development Journal*. Fall.
- Chaeruddin, A. (2019). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*. Sukabumi: CV Jejak.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. USA: Harvard Business Review Press.
- Gintings, A. (2012). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Esensi Praktis*. Bandung: Humaniora.
- Grenzer, J. W. (2006). *Developing and Implementing a Corporate Amherst*. University HRD Press Inc.,.
- Haffar, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research*, 675-686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Hasmawati, Fifi dan Alias. 2022. Strategi Komunikasi Dalam Manajemen Pengembangan Organisasi. *Yönetim: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol.5 No.2 Desember 2022
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: a model for change in business, government, and our community. *Prosci*.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 139-149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- John R. Austin and Jean M. Bartunek. 2003. Theories And Practices Of Organizational Development; *Handbook Of Psychology Volume 12 Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Inc. Canada

- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor - 1/KM.11/2021 Tentang Pedoman Teknis Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor - 2/KM.11/2021 Tentang Penilaian Tingkat Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) dan Komite *Learning Organization* di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350/KMK.011/2022 tentang Implementasi Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan.
- Laporan Tingkat Implementasi Learning Organization (2020-2023)
- Larasati, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Latar, Bakroni. 2020. Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara Vol. 1, No. 2, Desember 2020, pp. 75-84
- Maria, A., & Farim, P. (2016). The 7 Fundamentals of Highly Performed Corporate University. Jakarta: PT Intipesan Pariwara.
- Marquardt, M. J. (2002). Building The Learning Organization 2nd edition.. New York: McGraw-Hill.
- Munajat, A. P. S. (2021). Fungsi-fungsi yang Membentuk Framework dari Corporate University. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol 12 No 1.
- Nisa, Devi Fazilatun Nisa et al. 2023. Pengembangan Organisasi Dalam Perilaku Organisasi. BULLET : Jurnal Multidisiplin Ilmu Volume 2, No. 3, Juni 2023
- Nurasiah dan Zulkhairi. 2022. Strategi Pengembangan Organisasi (Organizational Development) MTSN 2 Kota Lhokseumawe. PIONIR: Jurnal Pendidikan Volume 11 NO 3 2022
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*)
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 216/PMK.01/2018 tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 216/PMK.01/2018 tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di

- Lingkungan Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Rademakers, M.F. (2014). *Corporate University: Drivers of the Learning Organization*. Taylor & Francis Group.
- Robbins, Stephen P. (2010), *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Terj: Diana Angelica Buku 1 dan 2, Jakarta, Salemba Empat
- Ruhullessin, J. C., & Manoppo, P. (2021). *Organisasi Pembelajaran*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- Sahadi et al. 2033. Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi). *Jurnal MODERAT*, Volume 8, Nomor 2 tahun 2022
- Said, A. I., & dkk. (2019). *What You Should Know About Corporate University-Menelaah Aneka Isu Penting dalam Praktik Pembelajaran*. Jakarta: PT Swasembada Media Bisnis dan PLN Corporate University.
- Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 66-73. <https://doi.org/10.9790/487X-1812036673>
- Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2000)
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Setiawati, A. (2022). Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan Corporate University di Lembaga Pemerintah Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja*. Vol 25 No 1. Sumedang: Puslatbang PKasn LAN.
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dan Pengembangan Kompetensi SDM ASN. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*.
- Taute, W. & Taute, F. (2012). *Organization Development: A Supplement for Effective Organization*. *Journal of Workplace Behavioral Health*. Vol 27. Taylor & Francis Group.
- Tiong, P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublish Digital. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>
- Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2000)