

## STRATEGI KEBIJAKAN PEMBENTUKAN BRIN *COORPORATE UNIVERSITY*

AYURISYA DOMINATA

Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)

Email : [risyadominata@gmail.com](mailto:risyadominata@gmail.com)

### ABSTRAK

Lembaga pendidikan dan pelatihan yang berkualitas merupakan salah satu kunci keberhasilan pencapaian kinerja badan riset dan inovasi seperti Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) yang memiliki target mendorong tumbuhnya produktivitas aktivitas riset sehingga dapat mendorong daya saing bangsa. Namun, kendala sistem pendidikan lembaga diklat yang masih tradisional dan menggunakan pendekatan lama, belum adanya *link and match* antara program diklat dengan visi misi organisasi, juga program diklat yang bersifat *business as usual* dan sangat birokratis, menyebabkan banyak *ouput* lembaga pendidikan dan pelatihan ASN di Indonesia saat ini belum mampu mencapai target lembaganya. Salah satu strategi yang dilakukan banyak negara di dunia dan juga mulai dilakukan oleh sejumlah kementerian/lembaga di Indonesia untuk menyasati hal ini adalah melakukan transformasi lembaga pendidikan dan pelatihan mereka menjadi *Corporate University (Corpu)*. *Corporate University*, adalah bentuk baru dari lembaga diklat yang lebih modern dan dinamis, menggantikan metode pembelajaran sebelumnya yang hanya sebatas *training and development*, menjadi *learning and development*. Riset ini bertujuan melakukan identifikasi dan analisis tentang strategi kebijakan yang dapat dilakukan oleh BRIN dalam membentuk *Corporate University*. Riset ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dimana peneliti melakukan pengumpulan data dengan teknik observasi, studi literatur, dan wawancara. Hasil penelitian menyimpulkan beberapa langkah penting untuk membangun BRIN *Corporate University (CU)*. **Pertama**, menyusun rancangan formulasi kebijakan pembentukan BRIN *Corporate University (CU)*, sekaligus melakukan advokasi sehingga kebijakan ini mendapat dukungan penuh dari pimpinan tertinggi lembaga juga stakeholder terkait. **Kedua**, melakukan pembentukan '*governing body*' CU dengan melibatkan para ahli dari bidang/ilmu tertentu yang relevan. **Ketiga**, mengidentifikasi dan merumuskan visi dan misi BRIN *Corporate University*. **Keempat**, merumuskan kebijakan terkait sistem pendanaan dan model pembelajaran. **Kelima**, membuat kebijakan formal tentang pemanfaatan teknologi dan media pembelajaran yang memadai. **Keenam**, memastikan keterlibatan penuh seluruh unsur lembaga. **Ketujuh**, mempertimbangkan kemungkinan membangun kemitraan dengan perguruan tinggi. **Kedelapan**, pembentukan tim lintas fungsi dari lini bisnis yang dapat digunakan untuk meluncurkan BRIN *Corporate University*.

**Kata kunci:** *Corporate, University, Inovasi, Riset, Pendidikan*

### ABSTRACT

The excellence of educational and training institutions is one of the keys to succeed in achieving the performance of research and innovation bodies such as the National Research and Innovation Agency (BRIN). Moreover, institutions that have strategic goals to encourage increased productivity of inventions and innovations of researchers to strengthen competitive and sustainable economic transformation in Indonesia. However, there are a number of obstacles to achieving these goals, for example the traditional education system and the old approach, the unavailability of a link and match between the education and training program and the organization's vision and mission, as well as the business as usual training program and the complexity of the bureaucracy, resulting in the output of education and training institutions, did not reach the maximum target. One of the strategies adopted by many countries in the world and also by a number of ministries/agencies in Indonesia to deal with this is to transform their educational and training institutions into a Corporate University (Corpu). Corporate University, is a new form of training institution that is more modern and dynamic, replacing the previous

learning method which was only limited to training and development, becoming learning and development. This research aims to identify and analyze policy strategies that can be carried out by BRIN in establishing a Corporate University. This research uses qualitative methods, with data collection techniques through observation, interviews, and documentation studies. The results of the study conclude several important steps to build BRIN Corporate University (CU). **First**, it is necessary to draft a policy formulation for the establishment of BRIN Corporate University (CU), as well as conduct advocacy so that this policy gets full support from the highest leadership of the institution. **Second**, it is necessary to establish a CU 'governing body' by involving experts from certain relevant fields/sciences. **Third**, identify and formulate the vision and mission of BRIN Corporate University. **Fourth**, determine funding system policies, stakeholder roles, and learning models. **Fifth**, make a formal policy regarding the use of technology and adequate learning media. **Sixth**, Ensure the involvement of every element of the institution or organization. **Seventh**, consider the possibility of establishing partnerships with universities. **Eighth**, the formation of a cross-functional team from business lines that can be used to launch BRIN Corporate University.

**Keywords:** Corporate, University, Innovation, Research, Education

## PENDAHULUAN

Awal munculnya *Corporate University* pada tahun 1985-an menurut Paton, dkk, (2004) dalam Dewi (2018), adalah “banyaknya keluhan Perguruan Tinggi dan sekolah umum belum mampu menyediakan tenaga yang memiliki hak dan kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan/instansi, atau di dalam negeri sering disebut dengan istilah belum siap pakai”.

Data *IMD World Talent Ranking 2021*, menunjukkan bahwa Singapura dan Malaysia merupakan dua negara di kawasan Asia Tenggara yang memiliki Talenta terbaik dalam angkatan kerja, dimana Singapura berada di peringkat 12 dan Malaysia di peringkat 28. Sedangkan berdasarkan penelitian ini, *Talent Ranking* untuk Indonesia masih berada di bawah keduanya yang berada di peringkat 50, dibawah Thailand peringkat 43 dan Arab Saudi 38. Data menyebutkan, Singapura unggul karena berhasil mengumpulkan talenta internasional berkualitas untuk bersedia bekerja di negaranya, sementara Malaysia menerapkan strategi investasi besar-besaran di bidang pendidikan untuk mengembangkan tenaga kerja terampil di negaranya.

Hasil riset Dominata, dkk, (2020), mengemukakan setidaknya ada empat kondisi yang terjadi pada lembaga diklat penelitian (sampel Pusbindiklat LIPI pada 2020), sehingga perlu dilakukan tranformasi menjadi *Corporate University* (selanjutnya disingkat *Corpu*) misalnya paradigma pelatihan yang masih mengutamakan kuantitas dari pada kualitas, kebutuhan pengembangan SDM hanya dilakukan dari bawah ke atas sehingga belum dilakukan kajian serius yang melibatkan pimpinan tertinggi dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai dan organisasi, peran lembaga masih sebatas pembuat menu pelatihan yang kewenangan dan perannya sangat terbatas, dan belum adanya sinergi antara unit *learning management* dengan unit *talent management*.

Kondisi diatas adalah peluang bagi Pusbindiklat LIPI dalam bertransformasi menjadi *Corporate University*. Sebagaimana dijelaskan Yuliani, Dewi (2018), bahwa perbedaan *Corporate University* dengan lembaga diklat biasa adalah karena *Corpu* merupakan lembaga pendidikan dan pengembangan pegawai yang bukan saja mempunyai target menciptakan personel yang kompeten tetapi juga yang utama harus dapat mendukung kinerja lembaga sesuai fungsinya di dunia yang bergerak dengan cepat.

Selanjutnya, Allen, M. (2002) dalam bukunya *The Corporate University Handbook* mendefinisikan *Corporate University* sebagai lembaga pendidikan yang sengaja dirancang sebagai alat strategis organisasi induk dalam mencapai misinya dengan melaksanakan kegiatan yang meningkatkan pembelajaran individu dan organisasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan. Sementara El-Tannir (2002), menjelaskan *Corporate University* sebagai media untuk pembelajaran berkelanjutan di dunia korporat. Dengan pelatihan yang dirancang khusus,

*Corporate University* bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan keterampilan karyawan dengan menggunakan kemajuan terbaru dalam teknologi informasi dan telekomunikasi. Pelatihan model ini secara khusus lebih responsif terhadap kebutuhan perusahaan daripada metode intervensi pembelajaran lainnya dan menambah nilai pada tujuan bisnis perusahaan dengan membantu merekrut dan mempertahankan bakat karyawan. Fokus khususnya adalah menyebarkan budaya umum dan mendorong perubahan di seluruh organisasi.

Berdasarkan defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa intinya *Corporate University* adalah entitas yang merupakan bagian dari organisasi induknya, yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga akan mengungkit kinerja tidak saja individu, tetapi juga organisasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan, sehingga kinerja organisasi akan tumbuh secara berkelanjutan.

Aruman (2017) dalam Yuliani, Dewi, 2018 juga menjelaskan bahwa Konsep *Corporate University* sangat berbeda dengan konsep lembaga diklat biasa, dimana *Corporate University* lebih mengacu pada program pengembangan SDM yang bersifat terarah dan sistematis, dengan target selaras dengan pencapaian visi misi lembaga. Jika pendidikan dan lembaga pelatihan lebih fokus pada penyediaan program untuk menutup kesenjangan kompetensi SDM, maka *Corporate University* lebih memprioritaskan pada target perubahan mendasar dalam kompetensi SDM, yang juga dikenal sebagai manajemen perubahan. Grenzer (2006: 1), mendefinisikan *Corporate University* sebagai fungsi yang secara strategis selaras dengan mengintegrasikan pengembangan orang-orang dalam generasi tertentu dan harus fokus pada pengembangan pribadi, jalur karier, peluang pelatihan, acara pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi.

Berdasarkan dua defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Corporate University* adalah lembaga diklat dengan program pengembangan SDM yang terarah dan sistematis yang berfokus pada pengembangan pribadi, jalur karier, peluang pelatihan, acara pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan, di semua tingkat organisasi, dalam rangka pencapaian visi misi lembaga atau organisasi induknya.

Untuk memperjelas perbedaan antara lembaga pendidikan dan pelatihan biasa (*training*) dengan *Corporate University*, Grenzer (2006), mengilustrasikannya dalam Tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1. Perbandingan *Training* dengan *Corporate University***

Sumber: Grenzer (2006), dalam Chusminah (2015).

<b>Dimensi</b>	<b><i>Training</i></b>	<b><i>Corporate University</i></b>
<b>Akses</b>	Akses yang terbatas (pada ruang kelas dan waktu tertentu)	Dapat diakses dari mana saja dan kapan saja
<b>Peserta</b>	Terbatas pada peserta tertentu	Fleksible pada semua anggota
<b>Konten</b>	Meningkatkan keterampilan teknis dan bisnis	Meningkatkan kompetensi dengan ruang lingkup yang luas <i>via elearning</i>
<b>Penyampaian</b>	Dilakukan oleh instruktur dan test secara sinkornus (bersamaan)	Proses pembelajaran dan test dapat secara asinkornus (tdk bersamaan)
<b>Registrasi</b>	Secara terbuka dengan proses manual tidak berkaitan dgn kurikulum pelatihan dan persyaratan tertentu	Berdasarkan kebutuhan kurikulum secara online <i>via Learning Management System (LMS)</i>
<b>Fokus</b>	Biasanya reaktif	Kebanyakan secara proaktif
<b>Frekuensi</b>	Berdasarkan jadwal proses belajar dalam waktu tertentu	Proses belajar secara berkelanjutan bisa kapan saja
<b>Pengoperasian</b>	Secara normal dilakukan oleh staff fungsi tertentu	Dilakukan oleh unit bisnis terpisah yang mampu menghasilkan revenue

<b>Dampak (Output)</b>	Untuk meningkatkan atau mengembangkan keterampilan	Meningkatkan kinerja secara keseluruhan
<b>Pendapatan</b>	Kemampuan menghasilkan pendapatan dan peserta yang terbatas	Memiliki kemampuan menghasilkan pendapatan yang besar via online
<b>Ruang lingkup</b>	Bersifat taktis	Keselarasan strategi dengan unit bisnis

Dari Tabel 1 diatas, dapat terlihat jelas perbedaan antara lembaga *Training* dan *Coorporate University*, yang dikemukakan Grenzer (2006), dalam Chusminah (2015). Lebih lanjut, C. Iryna Lytovchenko, 2016, dalam Jurnal Pendidikan Lanjutan, 2016, menjelaskan konsep *corporate university* intinya sebagai berikut:

“Tujuan utama dari universitas perusahaan di AS adalah penyediaan karyawan dengan kesempatan untuk belajar terus menerus untuk memastikan efisiensi kerja yang tinggi dan mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sistem akumulasi pengetahuan yang efektif dan sistem pembelajaran organisasi disatukan oleh konsep umum yang mengikuti strategi pengembangan organisasi. Tidak seperti departemen pelatihan yang memutuskan tugas Taktis, menyimpan, dan mentransmisikan pengalaman, universitas perusahaan memfokuskan kebijakannya tidak hanya pada masalah saat ini tetapi juga mengarahkannya di masa depan, bekerja padaantisipasi peristiwa dan implementasi tujuan strategis perusahaan. Sifat antisipatif dari pelaksanaan pelatihan profesional berkelanjutan dan pendekatan sistematis untuk itu dapat dianggap sebagai ciri khas kegiatan pendidikan yang disediakan oleh universitas korporat ”

Setelah membandingkan berbagai konsep *Coorporate University* yang dikemukakan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Corporate University* adalah entitas pendidikan yang merupakan alat strategis organisasi induk untuk mencapai visi dan misinya dengan melakukan kegiatan yang meningkatkan pembelajaran, pengetahuan, dan kebijaksanaan individu dan organisasi, dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berada dalam ekosistem pembelajaran secara terus menerus, dan secara berkesinambungan memastikan tercapainya efisiensi kerja pegawai yang tinggi sekaligus mencapai tujuan strategis instansi. Fokus kebijakan pendidikan dan pelatihan di *Corporate University* tidak hanya pada masalah saat ini tetapi juga mengarahkannya untuk menghadapi tantangan organisasi di masa depan.

Berdasarkan hasil sejumlah penelitian, ada syarat tertentu agar pembentukan *Corporate University* pada suatu organisasi/lembaga berhasil. Baporikar (2015) menjelaskan bahwa inisiatif yang berhasil dalam pembentukan *Corporate University* adalah saat munculnya kesadaran secara jelas akan kebutuhan-kebutuhan yang cukup penting untuk kemajuan organisasi seperti kebutuhan untuk bersaing secara efektif, kebutuhan untuk memiliki tenaga kerja yang lebih cakap, atau kebutuhan untuk mempertahankan karyawan dengan membuat mereka lebih “mobile” di seluruh spektrum fungsi pekerjaan perusahaan. Dalam beberapa kasus, *Corporate University* telah berhasil diluncurkan dan diabadikan dalam konteks pelatihan manajemen perubahan yang besar dan berkelanjutan. Dalam kasus ini, *Corporate University* dapat berfungsi sebagai institusi yang berpengaruh besar dalam mewujudkan program perubahan.

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui sejumlah prasyarat penting untuk mencapai kesuksesan dalam pembentukan *corporate university*, misalnya tumbuhnya kesadaran internal organisasi tentang kebutuhan sumber daya organisasi yang dapat terus menerus belajar, seperti kebutuhan untuk bersaing secara efektif atau kebutuhan untuk mempertahankan kualitas karyawan dengan membuat mereka lebih "mobile" di seluruh lini organisasi dan spektrum fungsi pekerjaan yang ada. Jadi *corporate university* yang berkualitas tinggi harus dapat memenuhi kriteria ini. Selain itu, penting juga untuk memberikan latihan manajemen perubahan yang berkelanjutan kepada para karyawan. Artinya *Corporate university* dapat berfungsi

sebagai lembaga yang berwawasan dan berperan penting dalam mewujudkan program perubahan organisasi.

Implementasi lembaga pendidikan dan pelatihan dengan konsep *Corporate University* di Indonesia masih tergolong baru. *Corporate University* di Indonesia pertama kali diterapkan oleh sejumlah perusahaan BUMN dan swasta, seperti Garuda Indonesia, PT. Telkom, PT. Pertamina, PT. PLN, Bank Mandiri, dan Astra. Sementara, pada level organisasi pemerintahan Indonesia, konsep *Corpu* masih tergolong baru sehingga belum banyak instansi pemerintah yang menerapkannya. Salah satu pelopor terbentuknya *Corporate University* di lembaga pemerintah Indonesia adalah Kementerian Keuangan *Corporate University*.

Sementara pembentukan *Corporate University* di lembaga penelitian di Indonesia seperti LIPI (yang kini bertransformasi menjadi BRIN, dengan gabungan 4 LPNK Riset lainnya) masih dalam tahap wacana/rencana. Timbul pemikiran bagaimana strategi kebijakan yang dapat dilakukan jika BRIN ingin membentuk *Corporate University*.

## METODE PENELITIAN

Studi literatur dalam penelitian ini dilakukan dengan menggali peraturan perundang-undangan terkait *Corporate University*, serta dokumen tertulis lainnya seperti Jurnal, *prosiding*, buku, arsip, dan sumber-sumber lain yang relevan dengan fokus penelitian. Berdasarkan karakteristik data yang tersedia di lapangan, juga tujuan penelitian, maka riset ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana strategi kebijakan dalam membentuk BRIN *Corporate University*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara tidak terstruktur, dan studi literatur atau dokumentasi. Observasi dalam penelitian ini dilakukan terhadap LIPI secara keseluruhan, Pusbindiklat LIPI Tahun 2020, dan beberapa *Corporate University* yang sudah ada atau eksis di Indonesia sebagai pembelajaran dan pencarian informasi yang dibutuhkan. Misalnya Kementerian Keuangan *Corpu*, ASN *Corpu* (LAN *Corpu*), dan Telkom *Corpu*. Wawancara tidak terstruktur dilakukan kepada sejumlah *Key Informan* yang terkait dengan Pusbindiklat LIPI atau yang potensial mengetahui wacana transformasi Pusbindiklat LIPI menuju BRIN *Corporate University* dan bersedia dilakukan wawancara, seperti Sekretaris Utama LIPI (Tahun 2020), Widyaiswara LIPI (Tahun 2020), serta perwakilan pegawai yang pernah mengikuti diklat di Pusbindiklat LIPI untuk mendapatkan saran dan masukan. Studi perbandingan dengan observasi dan studi literatur juga dilakukan terhadap *Corporate University* pemerintah yang sudah ada, sebagai bahan perbandingan dan ide positif dalam rencana transformasi Pusbindiklat LIPI menuju *Corporate University*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Gonzales (2017) menjelaskan ada karakteristik tertentu pada *Corporate University*, misalnya : 1). *Proactive*, dimana *Corpu* secara profesional mampu menilai kebutuhan organisasi secara riil, sehingga tidak hanya mampu merespon permintaan konsumen, tetapi juga bisa mengantisipasi kebutuhan dan tantangan yang akan dihadapi ke depan, 2). *Measurable*, dimana efek pembelajaran yang ia diberikan dilakukan pengukuran dan dirancang secara profesional sejak awal, kemudian melakukan evaluasi perkembangan kemampuan peserta diklat setelah belajar secara menyeluruh, 3). *Pengaruh*, *output* aktivitas *Corporate University* diharapkan mempengaruhi secara positif institusi induknya, juga meluas ke seluruh rantai produksi, termasuk kepada para pemangku kepentingan, 4). *Integration*, dimana *Corporate University* menjadi simpul, yang mampu mengintegrasikan sistem *sains* dengan peserta didik, kolaborasi pakar, metode pembelajaran inovatif, dan aspek lainnya.

Lebih lanjut Yusriadi (2018) menyatakan bahwa penelitian tentang birokrasi itu cukup kompleks, karena menyangkut beberapa aspek, misalnya sumber daya manusia, organisasi pemerintah, mekanisme, dan prosedur kebijakan pemerintah dalam bentuk pembaharuan administrasi atau reformasi birokrasi, dimana target utama reformasi birokrasi sendiri adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik, melalui berbagai langkah kebijakan. Selain pola pikir

birokrasi, struktur birokrasi, ketersediaan sumber daya yang memadai, komunikasi, dan disposisi, telah diidentifikasi sebagai unsur penting untuk meningkatkan pelayanan publik, dan salah satu pintu masuk intervensi untuk meningkatkan pelayanan publik di Indonesia adalah mengubah kerangka kelembagaan. Jika BRIN *Corporate University* dianggap sebagai unsur reformasi birokrasi, maka dimensi peningkatan kualitas pelayanan, melalui berbagai langkah kebijakan pendidikan dan pelatihan, perubahan mindset birokrasi, struktur birokrasi, ketersediaan sumber daya yang memadai, komunikasi, dan disposisi adalah beberapa dimensi yang sangat penting untuk ditingkatkan.

Scott.S.,& Ferguson.O.(2014) menjelaskan bahwa 70:20:10 adalah kerangka kerja pembelajaran dan pengembangan yang menetapkan alasan bagaimana karyawan belajar. Ini menyatakan bahwa 70% dari pembelajaran berasal dari tugas yang menantang dan pengalaman di tempat kerja, 20% unsur pembelajaran dikembangkan ketika pegawai membangun hubungan dengan orang lain, jaringan dan umpan balik yang kita terima dari orang lain, dan 10% dari latar belakang pendidikan kita, dari pelatihan formal, seperti kursus dan lokakarya. Jennings, dkk. (2015) menjelaskan bahwa 70:20:10 adalah model referensi atau kerangka kerja yang membantu organisasi memperluas fokus mereka pada pembelajaran dan pengembangan di luar kelas dan *eLearning* berbasis kursus untuk membangun tenaga kerja yang lebih tangguh dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan.

Berdasarkan konsep di atas, dapat disimpulkan secara singkat bahwa intinya metode pembelajaran 70:20:10 menyoroti bahwa karyawan mendapatkan sebagian besar keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dari pengalaman belajar di tempat kerja, bukan dari kelas atau pembelajaran berbasis kursus. Konsep sistem pembelajaran 70:20:10 dapat menjadi landasan dalam penyusunan rekomendasi kebijakan tentang sistem pembelajaran yang akan diterapkan di BRIN *Corporate University*.

Pembentukan BRIN *Corporate University* tidak hanya merupakan bagian dari strategi kebijakan organisasi induk dalam mendorong pegawai adaptif terhadap perubahan zaman, tetapi dapat dijadikan tempat melatih pegawai agar dapat meningkatkan kinerja sesuai visi, misi, dan strategi lembaga. Oleh karena itu, berdasarkan hasil observasi, dan wawancara di lapangan, konsep BRIN *Corporate University* yang akan dibentuk seharusnya mampu memfasilitasi dan mengembangkan setidaknya 3 (tiga) kompetensi inti ASN sebagai SDM/aset utama organisasi yaitu: (1) *Kompetensi Teknis*, (2) *Kompetensi Manajerial*, dan (3) *Kompetensi Sosial Budaya*. Tidak hanya itu, dalam pengelolaannya, BRIN *Corporate University* harus mampu mengakomodir kebutuhan pengembangan kepemimpinan organisasi, isu-isu manajemen sektoral/regional, budaya organisasi, dan tugas profesional teknis.

Tahun 2020 saat riset ini dilakukan, peran Pusbindiklat LIPI masih sebatas sebagai lembaga pelatihan yang fungsi utamanya menyelenggarakan pelatihan. Pusbindiklat LIPI belum menjadi organisasi pembelajar yang berfungsi sebagai pusat organisasi pembelajar sumber daya manusia di lingkungan LIPI. Sedangkan BRIN *Corporate University* jika akan menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan format baru hasil transformasi Pusbindiklat LIPI dan mungkin gabungan dari lembaga diklat dari 4 LPNK Riset (Lembaga Pemerintah Non Kementerian Riset yang pada 2021 melebur menjadi BRIN) harus mampu menjadi lembaga diklat profesional sebagai bagian entitas manajemen strategis pengembangan pegawai yang fokus pada program *strategis institusional*, dengan cara mengelola individu SDM sehingga selalu berada dalam ekosistem *learning organization*, serta *knowledge management* dalam mencapai karakter SDM Iptek yang unggul. Tidak hanya itu, BRIN *Corporate University* LIPI juga harus mampu membangun strategi pengembangan pembelajaran pegawai yang berkualitas, bekerja fokus pada tujuan strategis, visi, dan misi organisasi induk, menjadi infrastruktur unggulan yang mampu mengembangkan kompetensi SDM IPTEK dan Manajemen IPTEK, serta menjadi fasilitator pemanfaatan manajemen pengetahuan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi literatur, maka disimpulkan untuk fasilitas BRIN *Corporate University* sebagai transformasi Pusbindiklat LIPI (gabungan lembaga diklat 4 LPNK Riset) di masa mendatang juga harus mampu mengakomodir setidaknya : 1). Manajemen budaya sebagai sarana untuk mengubah pola pikir budaya karyawan, 2). Manajemen kinerja sebagai sarana pemanfaatan kompetensi untuk kinerja individu dan organisasi, 3). Manajemen pengetahuan sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan baru, 4). Manajemen karir sebagai sarana pengembangan kompetensi sesuai pola karir, 5). Pelatihan dengan menerapkan model 10:20:70, 6). Tempat kerja tempat anda bekerja bisa menjadi sarana belajar.

Paradigma *Coorporate University* yang akan dibentuk diharapkan memberikan 3 (tiga) dampak perubahan penting seperti pengembangan sumber daya manusia, analisis kebutuhan pembelajaran, dan pembangunan sinergi antar bagian organisasi. Selain itu, paradigma tradisional pembelajaran pada lembaga diklat yang hanya fokus pada ketercapaian sisi kuantitas dan target kegiatan rutin harus dirubah kepada konsep *Coorporate University* yang menitikberatkan tidak hanya tercapainya sisi kuantitas tetapi juga kualitas peserta didik, sejalan dengan misi pencapaian program strategis organisasi sekaligus mewadahi peminatan yang berdampak pada kebutuhan riil organisasi dalam lingkup pelayanan publik. Selain itu, persoalan analisis kebutuhan pengembangan pegawai, baik pendidikan maupun pelatihan, yang pada konsep lembaga diklat tradisional seringkali dilakukan kurang serius, dan mengandalkan secara *bottom up*, perlu dilakukan penyesuaian kembali, dengan melakukan kajian mendalam, dan melibatkan pucuk pimpinan.

Demikian pula ketika melakukan analisis kebutuhan jenis diklat, dalam sistem *Coorporate University* segala hal tentang kebijakan diklat yang dilakukan merupakan hasil rapat para pucuk pimpinan tertinggi (*Learning Council Meeting*) dari organisasi induk dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, yang artinya menjadi bagian strategi organisasi untuk maju.

Saat melakukan analisis kebutuhan pengembangan dan diklat, hadirnya isu-isu strategis organisasi justru menjadi modal penting yang akan dibahas yang kemudian dicarikan solusinya yang kemudian dipilih untuk diputuskan bersama oleh manajemen puncak organisasi. Hasilnya dapat berupa *draft* rancangan kebijakan organisasi tentang pengembangan pegawai dan juga organisasi tidak hanya untuk saat ini, tetapi juga pada masa-masa mendatang (biasanya *multiyears*).

Peran lembaga pelatihan yang dulu hanya diposisikan sebagai penyusun daftar menu pelatihan, menempatkan *stakeholder* sebagai konsumen yang memesan pelatihan kedepan perlu dihilangkan, berganti kepada konsep *Coorporate University* yang menempatkan semua pihak sebagai “*mixer*” yang terlibat dalam perumusan, pengembangan, implementasi, dan reformulasi program melalui tahap evaluasi.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi lapangan, studi dokumentasi, dan wawancara kepada para Key Informan, disimpulkan bahwa dari sisi dimensi anggaran, posisi LIPI sebagai salah satu lembaga penelitian tertua dan terbesar di Indonesia sebenarnya cukup menguntungkan, dengan modal serius LIPI dapat mengakses peluang untuk mendapatkan anggaran, program untuk mewujudkan BRIN *Corporate University*.

Sedangkan dari segi sarana dan prasarana, hal penting yang perlu mendapatkan perhatian adalah penyesuaian teknologi pembelajaran dengan sistem digital. Dengan kondisi saat ini, untuk sistem pembelajaran tatap muka (di kelas), Pusbindiklat LIPI pada 2020 (saat dilakukan penelitian) sudah memiliki sarana dan prasarana yang memadai. Namun jika dilihat dari *pemanfaatan Learning Management System (LMS)* yang akan digunakan sebagai *platform* jika nanti Pusbindiklat LIPI bertransformasi menjadi *Corporate University*, maka masih dibutuhkan proses penyempurnaan. Sebagai catatan, pada saat dilakukan penelitian ini, Pusbindiklat LIPI sudah memiliki LMS sudah memiliki LMS yang beralamat di <http://elearning.lipi.go.id>, namun dengan sarana dan prasarana yang sederhana, sehingga masih perlu ditingkatkan.

Selanjutnya dari sisi pengelolaan SDM, untuk membentuk BRIN *Corporate University* sebagai entitas pengembangan kompetensi dan pembelajaran SDM persiet di Indonesia, disimpulkan bahwa pusat pendidikan dan pelatihan yang ada saat ini perlu melakukan pengembangan SDM, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Penambahan SDM dan peningkatan kompetensi khususnya perlu dilakukan pada bagian *Teknologi Informasi, Pengembang Teknologi Pendidikan, dan Tim Multimedia*.

Hasil studi lapangan juga menemukan bahwa jika akan melakukan transformasi terhadap Pusbindiklat LIPI (dan mungkin beserta 4 lembaga diklat milik LPNK Riset lain yang melebur menjadi BRIN), menjadi BRIN *Corporate University*, diperlukan kerjasama antar unit kerja yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab tentang pendidikan dan pelatihan bersama dengan unit kerja yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab di bidang pengembangan organisasi dan sumber daya manusia.

Dalam rangka berbagi peran, unit kerja pendidikan dan pelatihan akan berperan dalam pengelolaan pembelajaran sedangkan pengembangan organisasi dan sumber daya manusia bertanggung jawab dalam pengelolaan talenta. Salah satu tantangan terbesar untuk membentuk BRIN *Corporate University* adalah membangun sinergi antara *learning management dan talent management*.

Selanjutnya berdasarkan hasil triangulasi wawancara kepada para *Key Informan* yang dilaksanakan pada tanggal **2 Oktober 2020** diperoleh informasi bahwa konsep *Corporate University* yang akan dikembangkan kedepan tidak hanya mengarah pada *RnD (Research and Development)* namun lebih dari itu menuju *RnI (Research dan Innovation)* dimana selain sisi riset/riset, sisi inovasi akan menjadi penekanan serius pada konsep *Coorporate University* kedepannya.

Sementara dari sisi pengelolaan SDM, untuk membentuk BRIN *Corporate University* sebagai entitas pengembangan kompetensi dan pembelajaran SDM periset di Indonesia, disimpulkan bahwa pusat pendidikan dan pelatihan yang ada saat ini perlu melakukan pengembangan SDM, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Penambahan SDM dan peningkatan kompetensi khususnya perlu dilakukan pada bagian *Teknologi Informasi, Pengembang Teknologi Pendidikan, dan Tim Multimedia*.

Hasil studi lapangan juga menemukan bahwa jika akan melakukan transformasi terhadap Pusbindiklat LIPI (dan mungkin beserta 4 lembaga diklat milik LPNK Riset lain yang melebur menjadi BRIN), menjadi BRIN *Corporate University*, diperlukan kerjasama antar unit kerja yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab tentang pendidikan dan pelatihan bersama dengan unit kerja yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab di bidang pengembangan organisasi dan sumber daya manusia. Dalam rangka berbagi peran, unit kerja pendidikan dan pelatihan akan berperan dalam pengelolaan pembelajaran sedangkan pengembangan organisasi dan sumber daya manusia bertanggung jawab dalam pengelolaan talenta. Salah satu tantangan terbesar untuk membentuk *BRIN Corporate University* adalah membangun sinergi antara *learning management dan talent management*.

Selanjutnya berdasarkan hasil triangulasi wawancara diperoleh informasi bahwa konsep *Corporate University* yang akan dikembangkan kedepan tidak hanya mengarah pada *RnD (Research and Development)* namun lebih dari itu menuju *RnI (Research dan Innovation)* dimana selain sisi riset/riset, sisi inovasi akan menjadi penekanan serius pada konsep *Coorporate University* kedepannya. Hal ini sejalan dengan upaya lembaga selama ini yang perlahan mulai menghimpun berbagai kegiatan terkait inovasi di kawasan Pusbindiklat LIPI Cibinong/Area *Cibinong Science Center (CSC)*, misalnya Pusat Inovasi LIPI yang juga sengaja diposisikan di Cibinong dan dirancang agar dekat dan termasuk dalam satu wilayah dengan calon *RnI Coorporate University (Hasil Wawancara sebelum LIPI menjadi BRIN pada 2 Oktober 2020)*, serta penempatan beberapa organisasi internasional di sekitarnya seperti *International Centre for Austronesia Prehistoric Studies*, yang melibatkan konsorsium dan berada di bawah pengawasan UNESCO. Hal ini menjadi modal kekuatan bagi LIPI, khususnya posisi LIPI sebagai pengawas jabatan fungsional penelitian di seluruh Indonesia. Ini merupakan



modal dan peluang besar bagi perkembangan *Cooperate University* LIPI/BRIN kedepan. Selain itu, Pusbindiklat LIPI saat ini yang juga menjadi pembina *Program By Research Scholarship* yang melayani pelamar tidak hanya dari LIPI, tetapi juga dari seluruh instansi pemerintah di luar LIPI juga menjadi kekuatan yang signifikan.

Berdasarkan hasil studi literatur dan triangulasi wawancara yang dilaksanakan pada **3 Oktober 2020** juga diperoleh informasi bahwa salah satu tujuan pengembangan *Cooperate University* adalah untuk melatih SDM di instansi/organisasi induk agar dapat meningkatkan kinerjanya secara unggul dan berkualitas sesuai visi dan misi lembaga. Oleh karena itu, konsep *Cooperate University* yang akan diterapkan harus mampu memfasilitasi dan mengembangkan 3 (tiga) kompetensi ASN sebagai SDM/aset utama organisasi, seperti *Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Budaya*. Selain itu, dalam pengelolaannya, *Cooperate University* yang akan dibangun harus mampu mengakomodir kebutuhan pengembangan kepemimpinan organisasi, isu manajemen sektoral/regional, budaya organisasi, dan kompetensi profesional teknis. Ciri-ciri yang perlu dimiliki oleh *Cooperate University* di lembaga riset dibandingkan dengan *Cooperate University* di lembaga/organisasi lain adalah kemampuan mengembangkan kompetensi teknis "*Iptek*". Karakteristik tersebut diharapkan mampu membangun kompetensi tidak aja SDM Iptek, tetapi juga dan SDM Manajemen Iptek di lembaga penelitian.

Hasil studi di lapangan juga memberikan informasi bahwa kondisi Pusbindiklat LIPI saat ini masih sebatas organisasi diklat yang fungsi utamanya menyelenggarakan diklat. Pusbindiklat LIPI (pada 2020) belum bertransformasi menjadi entitas organisasi pembelajaran yang berfungsi sebagai pusat organisasi pembelajaran sumber daya manusia sebagaimana konsep *Cooperate University*, hal ini menjadi tantangan dan harus diperbaiki ketika Pusbindiklat LIPI (bersama lembaga diklat 4 LPNK Riset yang melebur menjadi BRIN) berubah menjadi *Cooperate University*. Berikut petikan wawancara kepada *Key Informan*:

"Menurut saya, saat ini peran Pusbindiklat LIPI masih sebatas sebagai organisasi diklat yang fungsi utamanya menyelenggarakan diklat. Pusbindiklat LIPI saat ini bukanlah organisasi pembelajar yang berfungsi sebagai pusat organisasi pembelajar sumber daya manusia di lingkungan LIPI. Sedangkan *Cooperate University* merupakan manajemen strategis pengembangan SDM yang menitikberatkan pada program strategis kelembagaan, dengan mengelola individu pegawai dalam ekosistem *learning organization, serta knowledge management* untuk mencapai karakter SDM unggul Iptek. Dalam pemanfaatannya, *RnD /RnI Corpu* harus mampu memfasilitasi: (1) strategi pengembangan pembelajaran, (2) fokus pada tujuan strategis organisasi, (3) infrastruktur untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia iptek dan penunjang iptek, dan (4) pemanfaatan ilmu manajemen". (Hasil Wawancara dengan *Key Informan 2 (M.002), 3 Oktober 2020*).

Berdasarkan kutipan diatas, dapat diketahui bahwa ada banyak peluang dan tantangan Pusbindiklat LIPI (bersama lembaga diklat 4 LPNK Riset yang melebur menjadi BRIN), jika ingin bertransformasi menjadi BRIN *Cooperate University*. Namun peluang ini akan terlewatkan begitu saja jika tidak disiasati dengan baik pada saat yang tepat dan momentum yang pas.

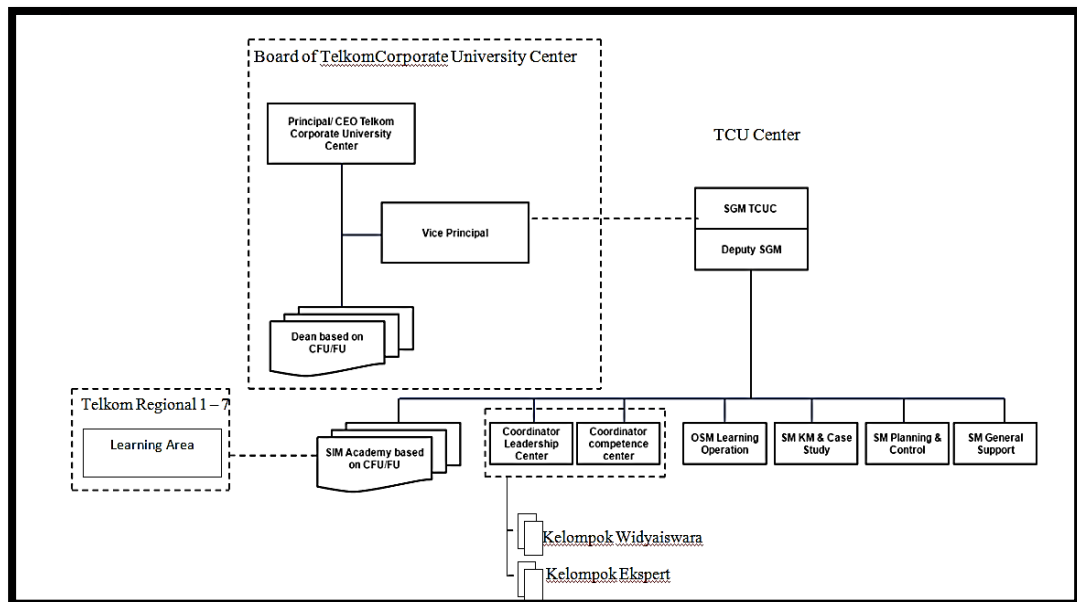
Peran instrumen kebijakan formal juga cukup penting untuk mengimplementasikan BRIN *Cooperate University*. Para pemangku jabatan dan pihak-pihak internal dapat melakukan advokasi agar wacana pembentukan BRIN *Cooperate University* didukung oleh para pimpinan tinggi pengambil kebijakan. Langkah-langkah penyusunan kebijakan startegis yang dapat dilakukan dalam proses pembentukan BRIN *Cooperate University* adalah sebagai berikut :

**Pertama**, para analis kebijakan berkolaborasi dengan para pemangku jabatan fungsional lain seperti perencana, perancang peraturan perundang-undangan, peneliti, widyaiswara, dan

unsur lainnya yang berkaitan dapat menyusun rancangan formulasi kebijakan pembentukan BRIN *Corporate University*.

Tidak hanya menyusun draft rancangan kebijakan BRIN *Corporate University*, namun draft/naskah kebijakan yang telah selesai disusun tersebut juga perlu dilakukan *advokasi* kepada para pejabat pimpinan tinggi di internal instansi BRIN agar mendapatkan dukungan penuh. Pada tahapan selanjutnya, tidak hanya dukungan pimpinan tinggi, draft rancangan kebijakan tentang BRIN *Corporate University* yang sudah dibuat juga harus dilakukan uji publik, dan *advokasi* kepada pihak eksternal dan internal, agar mendapatkan dukungan seluruh civitas BRIN, dukungan dana pihak eksternal seperti Kementerian Keuangan, dukungan materil dan imateril dari pihak-pihak yang dapat memperkuat lahirnya BRIN *Corporate University*. Pada tahap *advokasi* dan uji publik perlu dikemukakan niat baik dibalik pembentukan BRIN *Corporate University*, juga tim penyusun perlu mempertimbangkan masukan-masukan internal dan eksternal, agar BRIN *Corporate University* didukung publik dan mempunyai nilai publik

**Kedua**, setelah berhasil menyusun rancangan draft naskah kebijakan BRIN *Corporate University*, kemudian draft naskah kebijakan juga sudah dilakukan *advokasi* kepada para stakeholder atau pengambil kebijakan terkait sehingga mendapat dukungan penuh, serta lulus uji publik, maka tahap selanjutnya yang perlu dilakukan adalah membentuk '*governing body*' BRIN *Corporate University* dengan melibatkan para ahli dari bidang/ilmu tertentu yang relevan atau pakar-pakar dan institusi yang punya pengalaman *best practice* dalam pembentukan *Corporate University* (baik dalam maupun luar negeri). *Governing Body* disini maksudnya adalah struktur atau desain organisasi dari BRIN *Corporate University* yang sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan internal organisasi induk dan berstandar global. Ada banyak contoh struktur organisasi *Corporate University* yang digunakan banyak lembaga di dunia, tergantung kebutuhan dan *goals* organisasi, berikut ini salah satu contoh struktur *Corporate University* di Indonesia dari Telkom *Corporate University* :



**Gambar 1 . Struktur Organisasi Telkom *Coorporate University***

Berdasarkan Gambar 1 diatas, dapat dilihat contoh struktur organisasi Telkom *Corporate University* dimana lembaga dipimpin oleh *Senior General Manager* (SGM) dengan jalur koordinasi bersama *Vice Principal* yang bertanggung jawab kepada *Principal/CEO Telkom Corpu Center*. *Senior General Manager* dibantu oleh 1 *Deputy SGM*, dan 7 orang *Operation Senior Manager*, yang membawahi 7 *Business Academy*, kemudian dibantu 2 Koordinator kelompok pakar dan instruktur, 1 *OSM Learning Operation*, 1 *Senior Manager* (SM) *Case Study & Knowledge Management*, 1 *SM Planning & Control*, 1 *SM General*

*Support*. Struktur Telkom *Corporate University* ini dapat menja di salah satu bahan rujukan dalam pembentukan *Corporate University* di instansi pemerintah.

Setelah tahap pertama dan kedua terlewati, dan struktur organisasi BRIN *Corporate University* terbentuk, maka tahap selanjutnya yang dapat dilakukan tim perumus adalah masuk tahap **Ketiga**, yaitu melakukan identifikasi dan merumuskan visi dan misi pembentukan BRIN *Corporate University* itu apa saja.

Sebagai contoh pada Telkom *Cooporate University* misalnya ada budaya kerja atau nilai-nilai positif organisasi yang dianut dalam menggerakkan organisasinya, dikutip dari <https://repository.telkomuniversity.ac.id>, nilai-nilai itu misalnya **1. Basic Belief : Always The Best** yaitu : a. *Integrity (Integritas, Perilaku Positif, Kejujuran)*, b. *Enthusiasm (Antusiasme, Keunggulan, Keinginan untuk menjadi yang terbaik)*, c. *Totality (Totalitas, Pengembangan diri, Berkomitmen dalam tugas)*. **2. Core Values: Principles To Be The Star**, yaitu: a. *Solid (Sinergi, Visi bersama, Saling percaya)*, b. *Speed (Inisiatif, Kecepatan melayani, Kecepatan keputusan)*, c. *Smart (Memahami tujuan, Menetapkan prioritas, Mencari cara baru)*, dan terakhir **3. Key Behaviour: Practice To Be The Winner** yaitu: a. *Imagine (Merencanakan kemenangan, Menetapkan target, Analisis resiko)*, b. *Fokus (Fokus, Menetapkan quick win, optimalisasi sumber daya)*, c. *Action (Tindakan nyata, Evaluasi, Perbaikan yang berkelanjutan)*.

Setelah menentukan nilai, tim perumus kebijakan dapat masuk kepada tahap yang **Keempat**, yaitu menyusun kebijakan sistem pendanaan, membagi peran para pemangku kepentingan, dan membuat model pembelajaran. Setelah tahap keempat selesai maka tim dapat masuk kepada tahap **Kelima**, yaitu tahap dimana tim perumus mulai membuat aturan atau kebijakan formal dari *Coorporate University* itu sendiri, sekaligus menyusun aturan dan SOP (*Standar Operational Procedure*) dari pemanfaatan teknologi dan media pembelajaran yang memadai, kemudian tahap **Keenam**, memastikan keterlibatan penuh seluruh unsur lembaga. **Ketujuh**, mempertimbangkan kemungkinan membangun kemitraan dengan perguruan tinggi atau universitas tentang konsep *Corpu*. Dan terakhir, **Kedelapan**, pembentukan tim lintas fungsi dari lini bisnis yang dapat digunakan untuk meluncurkan BRIN *Corporate University*.

## KESIMPULAN

Pembentukan *Coorporate University* pada lembaga/badan riset juga sebaiknya mampu mengakomodir : 1). Manajemen budaya sebagai sarana untuk mengubah pola pikir budaya karyawan, 2). Manajemen kinerja sebagai sarana pemanfaatan kompetensi untuk kinerja individu dan organisasi, 3). Manajemen pengetahuan sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan baru, 4). Manajemen karir sebagai sarana pengembangan kompetensi sesuai pola karir., 5). Pelatihan dengan menerapkan model 10:20:70, 6). Tempat kerja tempat Anda bekerja bisa menjadi sarana belajar.

Hasil penelitian menyimpulkan ada beberapa poin penting sebagai bagian strategi kebijakan dalam membangun BRIN *Corporate University*, yaitu: **Pertama**, tim perumus harus terlebih dahulu membuat rancangan *draft* kebijakan pembentukan BRIN *Corporate University*, yang sudah dipelajari secara mendalam dan dilakukan kajian perbandingan dengan berbagai *best practice Corpu* lainnya dalam dan luar negeri. Setelah *draft* rancangan kebijakan berhasil disusun, tahap selanjutnya yang perlu dilakukan adalah membawa *draft* tersebut atau melakukan *advokasi* kepada para pejabat berwenang sehingga *draft* kebijakan tersebut mendapat dukungan penuh, terutama dari pimpinan tertinggi lembaga atau organisasi induk, juga dukungan dari para *stakeholder* yang dapat memperlancar terbentuknya BRIN *Corporate University*. **Kedua**, tim perumus mulai melakukan pembentukan badan atau struktur organisasi dari BRIN *Corporate University* itu sendiri dengan melibatkan para ahli dari bidang/ilmu tertentu yang relevan. **Ketiga**, tim melakukan identifikasi dan merumuskan visi dan misi BRIN *Corporate University*. **Keempat**, tim didukung para pimpinan merumuskan kebijakan terkait sistem pendanaan *Corpu* dan model pembelajaran yang akan diimplementasikan. **Kelima**, tim perumus menyusun kebijakan formal tentang pemanfaatan teknologi dan media pembelajaran

yang memadai sebagai bahan implementasi *Corpu* yang akan dibentuk. **Keenam**, tim perumus perlu memastikan keterlibatan penuh seluruh unsur lembaga sehingga hadirnya *BRIN Corporate University* itu sendiri diterima seluruh elemen organisasi. **Ketujuh**, tim dibantu para pejabat berwenang mempertimbangkan kemungkinan membangun kemitraan dengan perguruan tinggi atau universitas disekitar berdirinya *Corpu*. **Kedelapan**, pembentukan tim lintas fungsi dari *lini bisnis* yang dapat digunakan untuk meluncurkan *BRIN Corporate University*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Mark. 2002. *Corporate University Handbook: Designing, Managing & Growing A Successful Program*. Library of congress cataloging. Amacom Books.
- Dominata, Ayurisyah., dkk, (2020). *Peluang dan Tantangan Pusbindiklat LIPI menjadi R&D Corporate University*. Prosiding Seminar Nasional BMKG : "Peran Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi menuju SDM Berdaya Saing Global", Oktober 2020, Hal. 31-37, ISBN 978 623 95858 08.
- El-Tannir, A. A. (2002). *The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development*. Education & Training, 44(2), 76–81. <https://doi.org/10.1108/00400910210419973>
- Grenzer, Jeffrey W; 2006. *Developing and Implementing a Corporate University*.HRD Press Inc. USA.
- IMD World Talent Ranking 2021. *Talent Competitiveness Ranking*. IMD: Institute for Management Development. Lausanne, Switzerland.
- Neeta Baporikar. (2015). Role of Corporate Universities in Higher Education. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 2(1), 30-43. DOI: 10.4018/ijamse.2015010103.
- Kementrian Keuangan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2016). *Kemenkeu Corporate University: Belajar Tanpa Batas, Kinerja Berkualitas*. Rapat Koordinasi BPPK
- Scott.S.,& Ferguson.O. (2014). *New Perspectives On 70:20:10 A Goodpractice Research Paper*. Good Practice for Leaders and Managers. Sumber : [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%202014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%202014).pdf), diakses 15 Desember 2021
- Sm, Chusminah. (2015). *Jurnal Analisis Implementasi Konsep Corporate University Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan - Studi Kasus PT PLN (Persero) Jakarta*. VII. 86-95. Telkom University. *BAB I Pendahuluan - Gambaran Umum Objek Penelitian*. Sumber : <https://repository.telkomuniversity.ac.id>, diakses 15 Desember 2021
- Yuliani, Dewi. (2018). *BPSDM Jawa Barat Menuju Corporate University: Sebuah Inventarisasi Awal*. *Jurnal Inspirasi Edisi Khusus Tahun 2018*; e-Prosiding Seminar Nasional Menuju Corporate University BPSDM Propinsi Jawa Barat, Cimahi, 13 Desember 2018. ISSN 2623 0267. Sumber : <http://inspirasi.bpsdm.jabarprov.go.id/index.php/inspirasi/article/viewFile/64/38>, diakses 14 Desember 2021
- Yusriadi, Y. (2018). Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 8(2), 178-185. doi:<https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.1824>