

STRUKTUR CORPORATE UNIVERSITY : LEARNING JOURNEY YANG TERLUPAKAN

Oleh : Bayu Hikmat Purwana



Executive Summary

Corporate University (Corpu) adalah penggerak transformasi birokrasi melalui pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dengan strategi dan budaya organisasi. Corpu hadir untuk menjawab kelemahan pelatihan konvensional yang tidak berdampak. Pendekatan *struktural* : *top-down*, *lateral*, dan *grassroots*. lima model visualisasi desain *learning journey*, dan lima fungsi utama membangun Corpu Tingkat Instansi digunakan sebagai alat untuk menilai kesiapan implementasi Kebijakan LAN No. 306/2024, hasil analisis menunjukkan tantangan implementasi menuntut penguatan kapasitas dan komitmen pimpinan untuk mengharmonisasi desain 3 (tiga) struktur pranata Corpu yang relevan untuk hasil ASN Corpu yang berdampak.

Pendahuluan

Corporate University (Corpu) adalah katalisator transformasi organisasi yang dirancang sebagai institusi strategis, menyediakan *knowledge*, *skills*, and *attitude* (KSA) yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan tugas secara presisi dan efisien. Oleh karena itu, fungsi utama Corpu adalah mengawal transformasi organisasi melalui *sustainability learning*, di mana setiap individu dan entitas organisasi berorientasi pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai organisasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi.

Corpu hadir menjawab tantangan minimnya dampak pendekatan pelatihan konvensional yang selama ini bersifat rutin dan tidak terkoneksi dengan misi organisasi. Banyak lembaga pelatihan telah kehilangan esensi filosofis pelatihan, yakni keterkaitan antara strategi dan nilai budaya organisasi. Dalam konteks ini, Corpu diharapkan mampu menjembatani hubungan antara pelatihan dan misi organisasi, serta membuktikan kontribusinya terhadap peningkatan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Saat ini, meskipun belum ada data pasti mengenai jumlah instansi pemerintah yang telah menerapkan *Corporate University* (Corpu) di Indonesia. Namun, beberapa kementerian dan lembaga pemerintah, serta pemerintah daerah telah menunjukkan ketertarikan dengan mencari model yang lebih inovatif cara merancang dan mengimplementasikan pembelajaran Corpu sebagai strategi pengembangan kompetensi, apakah untuk membangun kompetensi, mendorong transformasi organisasi dan daya saing, merekrut dan mempertahankan talenta.

Corpu harus memiliki struktur dan bentuk kelembagaan yang selaras dengan karakteristik budaya, hierarki organisasi, dan gaya kepemimpinan. Namun demikian, kenapa masih banyak organisasi yang memaknai Corpu sebatas replikasi dari struktur formal *existing*? tanpa mempertimbangkan perspektif bahwa struktur Corpu juga harus merepresentasikan *substantive learning structure*, yakni kurikulum pembelajaran yang mencerminkan *learning journey* seluruh pegawai dalam menjaga keberlangsungan budaya serta akumulasi pengetahuan internal organisasi saat ini ataupun masa depan. Apabila terabaikan, menyebabkan Corpu kehilangan fungsi strategisnya sebagai institusi pembelajaran yang mendorong transformasi organisasi.

ANALISA MASALAH

Analisa permasalahan tentang paradigma struktur Corpu diawali dengan menyajikan hasil penelitian yang relevan dan pemodelan berbagai teori tiga struktur penting pembentuk kelembagaan (pranata) Corpu yaitu berdasarkan *approach*, *learning journey* (*content*), dan *basic functions*. Pada bagian akhir akan dilakukan analisa dukungan terhadap kebijakan terhadap struktur ASN Corpu yang diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 306 Tahun 2024. tentang Pedoman Corporate University Instansi Pemerintah.

HASIL PENELITIAN

Beberapa hasil studi terkait dengan topik struktur Corpu dalam mendukung pembangunan *awareness sustainability learning* dalam mendorong kinerja organisasi diantaranya: Partisipasi aktif pegawai dalam pembelajaran berdampak positif pada sikap dan kontribusi keberlanjutan (Razali & Jamil, 2023); Integrasi teknologi AI dalam pelatihan meningkatkan kinerja *Environmental, Social, and Governance* organisasi (Cui, 2025); Praktik *Environmental, Social, and Governance* mendorong kesejahteraan dan kinerja SDM (Wiyono et al., 2025); Model pembelajaran berbasis inovasi dan kewirausahaan memperkuat keberlanjutan (Brandi & Thomassen, 2021); *Sustainable leadership* meningkatkan hasil pembelajaran hijau (Shafait & Huang, 2024). Pada konteks Corpu, temuan penelitian tersebut mendudukan Corpu sebagai *organizer* pembelajaran strategis keberlanjutan dan inovatif yang mengintegrasikan teknologi sebagai bahan dan alat kerja, media peningkatan kesadaran pegawai atas tanggung jawab organisasional, dan sebagai pewujudan kepemimpinan pembelajaran visioner. Reformulasi peran dan kedudukan, menjadikan Corpu sebagai pilar penting membangun birokrasi adaptif, berdampak, dan siap menghadapi tantangan global.

PENDEKATAN PEMBENTUKAN STRUKTUR CORPORATE UNIVERSITY

1. **Top-Down: Corpu di Bawah Kewenangan Langsung Pimpinan Instansi**

Pendekatan ini cocok untuk organisasi dengan sistem dan rantai komando yang kuat, budaya kerja yang menjunjung loyalitas kepada pimpinan, dan struktur birokrasi terpusat. Corpu muncul atas inisiatif atau arahan langsung dari pimpinan tertinggi organisasi dan ditempatkan langsung di bawah kewenangannya. Keunggulan, memiliki pengaruh besar secara struktural, tingkat akselerasi cepat dan daya jangkauan luas. Dukungan penuh pimpinan, arahan strategis dan alokasi sumber daya dapat lebih efisien dan terencana. *Chief Learning Officer* (CLO) memainkan peran strategis dalam mendorong dan mengintegrasikan pembelajaran ke seluruh komponen organisasi. Tantangan CLO, mengantisipasi fenomena rendahnya komitmen pegawai karena memandang setiap kebijakan dianggap sebagai tren pimpinan, pimpinan kurang fokus pada pengembangan SDM, dan timbulnya jarak hubungan vertikal yang jauh antara pimpinan dan pegawai.

2. Lateral: Corpu di Unit Sumber Daya Manusia

Pendekatan ini cocok untuk organisasi dengan budaya kolaboratif yang kuat dan rekam jejak pengelolaan SDM yang positif. Corpu ditempatkan di unit kerja yang menangani pengelolaan dan pengembangan SDM (Biro SDM, BPSDM, BKPSDM, dll) dan bertanggung jawab kepada pejabat satu tingkat di atasnya (Sekjen, Sestama, Sekda, dll). Keunggulan, memudahkan CLO melakukan koordinasi secara horizontal dan membuka peluang kerja sama lintas unit dalam pelaksanaan pembelajaran. Tantangan CLO, mengantisipasi komitmen dan dukungan pimpinan puncak, reputasi unit di masa lalu, dan keterbatasan Praktisi SDM. Menjawab tantangan ini, CLO membangun kemitraan lintas unit dan melibatkan pakar konten dari berbagai bidang, atau merekrut talenta.

3. Grassroots: Corpu di Unit Kerja

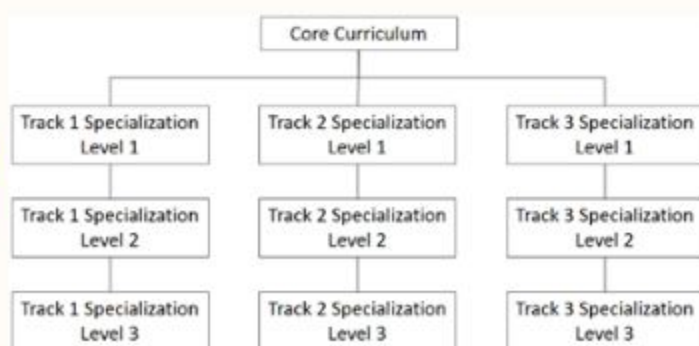
Pendekatan ini cocok untuk unit kerja yang memiliki otonomi tinggi, standar kinerja spesifik, dan budaya bersaing secara sehat antar-unit. Corpu lahir dari inisiatif unit kerja Eselon I, Eselon II, atau unit strategis lainnya karena kebutuhan pembelajaran spesifik yang tidak dapat dipenuhi oleh unit SDM organisasi. Corpu dikelola oleh pejabat struktural di unit kerja tersebut. Keunggulan, fleksibel dan quick respon terhadap kebutuhan nyata pegawai dan menjadi alat efektif meningkatkan efisiensi dan produktivitas kinerja unit. Tantangan CLO, upaya keras untuk memperoleh dukungan dari pimpinan organisasi, terutama dalam hal anggaran. Mengantisipasi adanya gap kompetensi pejabat pimpinan unit dalam hal mendesain pembelajaran atau metodologinya. Mengantisipasi kegagalan menjalin kemitraan dengan unit lain. Dalam menjawab tantangan ini, CLO perlu melibatkan unit kerja lain yang memiliki kebutuhan serupa dalam rangka efisiensi anggaran dan sumber daya, menyiapkan program eksekutif pengembangan kompetensi bagi unsur pimpinan dalam hal pengelolaan pembelajaran dan pelatihan, serta menanamkan komitmen bahwa pengembangan pegawai adalah bagian dari tanggung jawab kepemimpinan.

STRUKTUR LEARNING JOURNEY CORPORATE UNIVERSITY

Pengembangan struktur *Learning Journey Corpu* harus memperhatikan bagaimana rangkaian konten dan fungsi Corpu saling terhubung dengan budaya organisasi, struktur organisasi, dan karakteristik pegawai. Bentuk struktur Corpu dimaksud berupa **hierarkis** (komando, formal), **melingkar** (kolaborasi), **progresif** (pertumbuhan dan pengembangan), **akademik** (disiplin ilmu), dan **linier** (penyederhanaan alur). Bentuk struktur Learning Journey tersebut divisualisasikan ke dalam bentuk tampilan *image* yang akan memudahkan pegawai memahami hubungan pembelajaran dan pekerjaan, serta memperjelas posisi Corpu sebagai bagian integral strategi organisasi.

Selanjutnya dengan adopsi dan adaptasi artikel Karen Barley (P.48-62. 2002) "*Corporate University Structures That Reflect Organizational Culture*" disajikan untuk memberikan visual *image* tentang bagaimana *learning journey* Corpu disusun di lingkungan organisasi.

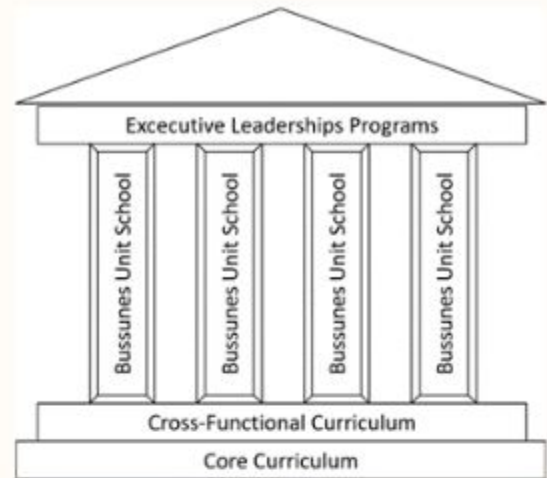
1. Image Hierarki



Visual *image* ini menunjukkan struktur konten bertingkat. Kurikulum inti ditempatkan pada bagian paling atas sebagai payung. Dari program inti ini keluar dan mengalir jalur pembelajaran ke bawah sesuai dengan spesialisasi atau kebutuhan unit kerja. Setiap jalur pembelajaran dirancang memperhatikan uraian tugas spesifik atau model kompetensi unit kerja. Jalur tersebut divisualisasikan secara bertingkat yang merepresentasikan jenjang pembelajaran, dan di-*overlay* dengan level struktur organisasi.

2. Image Temple

Visual *image Temple* menyediakan fondasi yang kokoh bagi program pembelajaran Corpu, Dimana core curriculum ditempatkan pada bagian dasar penguasaan kompetensi kerja dan bidang pengetahuan yang wajib dimiliki oleh seluruh pegawai, tanpa memandang jabatan maupun masa kerja. Lapisan fondasi yang kedua, pegawai dibekali pilar-pilar kompetensi atau bidang pekerjaan (ilmu) yang bersifat multidisipliner untuk memenuhi kebutuhan kompetensi berbagai unit kerja organisasi. Pilar tersebut diikat dan diperkuat oleh program pengembangan kepemimpinan sebagai elemen puncak. Hal ini akan mendorong pegawai untuk melihat pemimpin sebagai pemicu pembelajaran dan panutan perilaku budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.



3. Image Piramida



Image Piramida merupakan representasi visual yang menggambarkan transisi pembelajaran dari pengetahuan dasar menuju spesialisasi dan kepemimpinan. Pembelajaran dimulai dari bagian dasar yang mencakup pengetahuan dasar yang dimensinya lebih lebar, secara bertahap mengarah ke bagian yang lebih spesifik sebagai puncak pembelajaran, yakni pengembangan eksekutif kepemimpinan. Image ini menunjukkan, semakin tinggi jenjang pembelajaran, semakin spesifik pula fokus pengetahuan dan keterampilan.

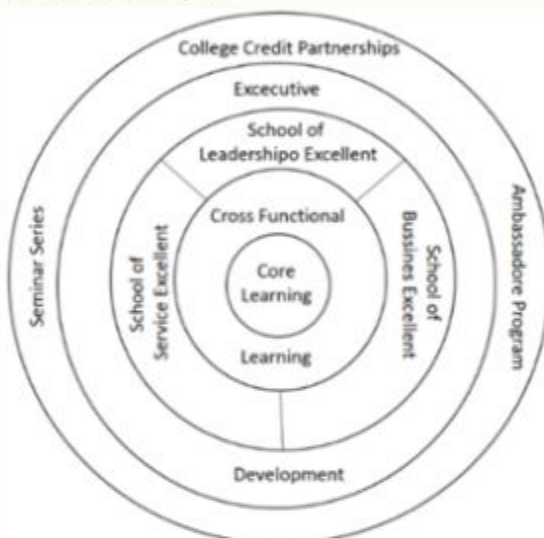
Scope (keluasan) dan *sequences* (kedalaman) pembelajaran diatur memperhatikan kategori pekerjaan dan tingkat jabatan secara berurutan. Artinya, setiap tahap pembelajaran dibangun di atas fondasi K-S-A dari tahap dibawahnya, sehingga capaian hasil belajar terkait dengan pengembangan karier pegawai

4. Image Pai

Image Pai menawarkan cara fleksibel dalam mengelompokkan dan merancang pembelajaran. image ini menempatkan kurikulum inti di pusat struktur sebagai fondasi pembelajaran organisasi. Image ini dibangun dari dua lingkaran utama yang mengelilingi inti. Lingkaran pertama mencakup program pembelajaran yang dibutuhkan oleh unit kerja. Sebaliknya, lingkaran pusat konten menawarkan pembelajaran yang lebih spesifik, sesuai dengan kebutuhan dan bidang kompetensi khusus yang eksklusif bagi masing-masing unit kerja. Pada Image Pai, pengembangan kepemimpinan menjadi bagian yang setara dengan pusat konten spesifik. Peran kepemimpinan tidak dipandang sebagai posisi eksklusif.



Keempat *visual image* di atas dalam praktiknya dapat dikembangkan, seperti contoh pengembangan *Image Piramida* yang diterapkan di Sun Microsystems, Inc., sebagai versi hibrida dari model Piramida. SunU menyusun pembelajaran berdasarkan kategori pekerjaan utama (bagian depan kubus). Dalam *image* ini dilengkapi pula dengan informasi mengenai berbagai metode pembelajaran yang tersedia untuk setiap kategori pekerjaan maupun di berbagai wilayah kerja perusahaan. Model ini bersifat kolektif, terkendali, komprehensif, dan kompleks, sehingga butuh kejelian untuk mendetailkannya.



Contoh pengembangan lainnya pada *Image Pie* seperti yang diterapkan di *Ritz-Carlton Leadership Center Atlanta, Georgia*. Pembelajaran inti dikelilingi oleh lingkaran lintas fungsi dan area konten, pengembangan eksekutif dijadikan sebagai representasi puncak pengetahuan dari tiga rumpun bisnis utama. Lingkaran eksterior yang berisi rangkaian seminar tingkat lanjut, kemitraan dengan perguruan tinggi, serta program duta khusus yang semakin menggambarkan orientasi keunggulan.

Tampilan dari 4 (empat) *image* struktur *Learning Journey Corpu* tersebut, penulis sarikan dalam tabel perbandingan untuk melihat karakteristiknya berdasarkan bentuk, fokus utama, kesesuaian penerapan dalam organisasi, keunggulan, dan kelemahan atau tantangannya.

Tabel 1. Perbandingan Empat Model Visual Struktur Konten *Corporate University*

No Image 1: Hierarki 1. Bentuk : Bagan bertingkat ke bawah 2. Fokus Utama : Jalur pembelajaran spesifik per unit kerja 3. Kesesuaian : Organisasi yang berorientasi pada jenjang struktural dan spesialisasi kompetensi	4. Keunggulan: - Mudah dipahami pegawai - Menekankan jalur dan jenjang pembelajaran - Menjalin kemitraan akademik, seperti RPL 5. Kelemahan / tantangan: - Lemah dalam pengembangan kompetensi lintas fungsi - Berisiko terjadi tumpang tindih konten
No Image 2: Temple 1. Bentuk : Struktur kuil dengan pilar 2. Fokus Utama : Fondasi pembelajaran umum, lintas fungsi, pilar spesifik (kompetensi), diikat dengan kompetensi kepemimpinan 3. Kesesuaian : Organisasi dengan komitmen tinggi terhadap pengembangan SDM dan proses integrasi kelembagaan	4. Keunggulan: - Memberikan dasar pembelajaran yang kuat - Fleksibel dan adaptif untuk organisasi yang sedang merger atau integrasi - Menumbuhkan kepemimpinan sebagai panutan pembelajaran 5. Kelemahan / tantangan: - Potensi stagnasi jika tidak dikelola dinamis - Perlu perencanaan konten dan update berkala
No Image 3: Piramida 1. Bentuk : Piramida bertingkat ke atas 2. Fokus Utama : Transisi dari pengetahuan dasar ke spesialisasi hingga kepemimpinan 3. Kesesuaian : Organisasi dengan sistem jenjang karier dan pengelolaan talenta yang sistematis	4. Keunggulan: - Membangun KSA secara bertahap - Mendukung pengembangan karier terstruktur - <i>learning journey</i> antar jenjang jabatan 5. Kelemahan/tantangan: Pengelolaan ekspektasi pegawai terhadap jenjang
No Image 4: Pai 1. Bentuk : Lingkaran konsentris (seperti pai) 2. Fokus Utama : Kurikulum inti di pusat, pembelajaran lintas fungsi, konten spesifik unit kerja mengitari inti 3. Kesesuaian : Organisasi kolaboratif dengan sistem rotasi kepemimpinan dan nilai partisipatif tinggi	4. Keunggulan: - Fleksibel dan adaptif - Mendorong kolaborasi antar unit - Representatif untuk organisasi yang egaliter dan partisipatif 5. Kelemahan/tantangan: - Kurang menonjolkan peran strategis leadership - Butuh visualisasi pendukung agar tidak membingungkan

STRUKTUR FUNGSI CORPORATE UNIVERSITY

Struktur Corpu ini bergerak dari cara pandang administratif untuk menopang kinerja mencapai efektivitas organisasi Corpu. Dalam menentukan struktur administratif Corpu, diperlukan pemahaman yang utuh tentang lima fungsi dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan entitas kelembagaan Corpu. Kelima fungsi tersebut dikemas dalam landasan kemitraan sebagai pilar utama dan kekuatan pendorong di balik desain pengelolaan Corpu. Dasar asumsinya bahwa seluruh elemen organisasi memiliki kepemilikan kolektif dan turut berkontribusi terhadap keberhasilan maupun kegagalannya. Dalam kerangka ini, setiap unit kerja berperan sebagai pemangku kepentingan aktif dalam proses pembelajaran.



- 1 **Penilaian organisasi** : langkah Corpu mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, menentukan target audiens, serta mengevaluasi nilai tambah. Dalam konteks yang lebih luas, penilaian organisasi dipahami sebagai bentuk analisis pasar dan justifikasi proses bisnis yang mendukung kelayakan dan efektivitas program Corpu.
- 2 **Penyelarasan strategis** : sistem kendali memastikan adanya kerangka kerja yang bersifat analitis dan terstruktur untuk arah pengembangan learning journey, kebijakan, manajemen operasional, serta evaluasi program untuk menjamin kegiatan dan inisiatif Corpu konsisten dengan tujuan organisasi dan pencapaian sasaran organisasi.
- 3 **Pengembangan kurikulum** : seluruh proses dan praktik menentukan, menyusun, dan memperbarui konten pembelajaran agar seluruh materi tetap relevan, adaptif terhadap perubahan, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang dinamis.
- 4 **Implementasi program** : aktivitas pemasaran inisiatif pembelajaran, pengelolaan layanan, serta proses pembelajaran, termasuk pemilihan dan pemeliharaan sistem pembelajaran (LMS), pengelolaan administrasi pelatihan, serta penyediaan layanan dukungan lainnya.
- 5 **Evaluasi program** : Evaluasi digunakan untuk menilai efektivitas program dan pasca program Corpu sampai [ada menilai pengembalian investasi (ROI)]. Evaluasi menjadi langkah strategis untuk melihat kontribusi dan kematangan kelembagaan Corpu.

ANALISA STRUKTUR CORPORATE UNIVERSITY INSTANSI : STUDI KEBIJAKAN LAN NO. 306/2024

Kebijakan tentang struktur ASN Corpu instansi pemerintah diatur dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 306 Tahun 2024 tentang Pedoman *Corporate University* Instansi Pemerintah. Struktur ASN Corpu didefinisikan sebagai sistem yang menggambarkan pembagian peran, fungsi dan hubungan dalam penyelenggaraan Corpu. Struktur Corpu ditetapkan melekat dengan struktur di Instansi Pemerintah (organisasi) yang berlaku, dengan harapan integrasi struktur ini akan lebih memperjelas dan mempertegas tanggung jawab pengembangan kompetensi (bangkom). Dengan struktur yang bersifat *ex-officio* tersebut, Corpu diharapkan bisa menjamin kepastian pemenuhan kebutuhan agenda prioritas instansi dan pemenuhan kebutuhan bangkom berorientasi masa depan bagi pegawai ASN dalam hubungannya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Struktur Corpu ditetapkan secara formal oleh pimpinan instansi dan didiseminasikan kepada para pihak agar bisa lebih memahami tanggung jawab dan kewenangannya dalam implementasi kebijakan ASN Corpu.

Struktur ASN Corpu tingkat instansi (pusat dan daerah) terdiri dari dewan pengarah pembelajaran dan tim pelaksana. Tim pelaksana terdiri dari koordinator pembelajaran (*Chief Learning Officer/CLO*) dan koordinator kelompok keahlian (*Chief Group Skill/CGS*) dengan peran dan tugas yang sudah diatur dalam Kebijakan LAN. Memperhatikan gambar-gambar struktur ASN Corpu yang terdapat pada Bab II Penyelenggaraan ASN Corpu Tingkat Instansi huruf B pada Keputusan Kepala LAN Nomor 306 Tahun 2024, selanjutnya diolah dan disajikan sebagai berikut :

Tabel 2. Struktur ASN Corpu Tingkat Instansi

Struktur	Instansi Pusat	Instansi Daerah
Dewan Pengarah Pembelajaran (DPP)	1. Menteri/ kepala lembaga 2. Pejabat eselon I kementerian/ lembaga DPP diketuai Menteri/ kepala lembaga dibantu oleh kepala biro perencanaan dan kepala biro SDM, atau sebutan lainnya.	1. Gubernur, Bupati/ Walikota 2. Sekretaris Daerah; 3. Asisten Sekretaris Daerah; dan 4. Kepala Bappeda, Kepala BPSDM/ BKPSDM atau sebutan lainnya
Tim Pelaksana	1. CLO dijabat oleh kepala Puslat, kepala pusdiklat, kepala pusbang, atau sebutan lainnya 2. CGS dijabat oleh Dirjen, Irjen, Sekjen, Sestama, Deputi, atau sebutan lainnya.	1. CLO dijabat oleh Kepala BPSDM/ BKPSDM atau sebutan lainnya 2. CGS dijabat oleh Asisten Sekretaris Daerah.

Informasi pada tabel 2 dianalisa menggunakan teori dan konsep struktur Corpu, struktur ASN Corpu tingkat instansi dibentuk dengan pendekatan *Top-Down*, ditandai pada kendali Corpu berada di bawah kewenangan langsung Pimpinan Instansi. Struktur pengetahuan dibangun dalam *image* hierarki atau kobinasi dengan *image temple*, dan struktur fungsi dibawah tanggung jawab unit pengembangan kompetensi. Saat ini LAN melakukan inkubasi secara masif dengan target tahun 2025 sebanyak 25% Instansi Pemerintah siap melaksanakan Corpu. Dalam rangka mendukung proses inkubasi masif tersebut, terdapat beberapa tantangan yang perlu diantisipasi, yaitu :

1. Pimpinan instansi yang berasal dari jalur politik, perlu mendapatkan pendampingan eksekutif karena akan bicara tentang urusan pemerintah baik yang spesifik (kementerian) atau urusan pemerintah makro (pimpinan daerah) agar pimpinan tetap bisa fokus berpikir tentang Corpu disamping banyaknya janji politik yang harus dipenuhi.
2. Penerapan ASN Corpu pada instansi tertentu yang tidak memiliki perangkat organisasi yang membidangi pelaksanaan bangkom mandiri. *Desain learning journey* Corpu mereka dalam rangka efisiensi anggaran dan sumber daya, maka eksekusinya dikoordinasikan oleh LAN dengan melibatkan Corpu Instansi lain yang memiliki kebutuhan serupa.
3. Terdapat potensi tumpang tindih kewenangan karena adanya keanggotaan *ex-officio* antar jabatan di dalam struktur Corpu, diperlukan kejelasan garis komando dan koordinasi antara anggota CLO yang juga *ex officio* sebagai DPP juga sebagai CGS yang akan berdampak positif dalam penetapan *learning journey*, implementasi administrasi, meminimalisir *conflict of interest*, dan menjaga kemandirian pranata Corpu. Antisipasinya dengan membuka opsi adanya pendelegasian mandat secara non-struktural.
4. Struktur ASN Corpu belum menggambarkan lebih jelas tentang bagaimana membangun *learning journey* bidang kompetensi (bidang ilmu) di instansi pemerintah. Apalagi jika berbicara irisan urusan pemerintah pusat yang didelegasikan ke pemerintah daerah.

REKOMENDASI

Dalam rangka mendukung implementasi kebijakan ASN Corpu dan target penerapannya secara nasional, maka LAN sebagai pembina Corpu perlu melakukan hal sebagai berikut :

1. Menyiapkan program eksekutif pengembangan kompetensi bagi DPP dalam hal pengelolaan strategi kebijakan pembelajaran dan pelatihan, serta pembangunan komitmen pengembangan pegawai adalah bagian dari tanggung jawab kepemimpinan.
2. Menyiapkan program eksekutif pengembangan kompetensi bagi CGS dalam hal *organizational assesment* dan *strategic alignment*, sehingga mampu mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, target audiens, dan adding value yang digunakan sebagai arah penyusunan *learning journey*, dan keselarasan dengan tujuan dan sasaran organisasi.
3. Menyiapkan program *development* bagi CLO agar bisa lebih menginternalisasi lima fungsi Corpu dengan membuka perspektif kemitraan sebagai pilar utama ASN Corpu dan mengembangkan desain skema pemetaan struktur *learning journey* organisasi Corpu.
4. Menyiapkan program peningkatan kapasitas Tim *Mastering* Corpu yang dibentuk oleh LAN untuk lebih memahami filosofi, teori, dan praktik baik penyelenggaraan Corpu selain aspek administratif yang sudah diberikan untuk melakukan pendampingan self assessment kematangan (kesiapan) melaksanakan kebijakan ASN Corpu.
5. Mengembangkan instrumen yang dibutuhkan organisasi Corpu dalam mengembangkan kurikulum, menyelenggarakan program, dan instrument evaluasi yang berdampak.
6. Memberi pendampingan khusus kepada instansi pemerintah tertentu (terpilih) sebagai *piloting best practice* penyelenggaraan ASN Corpu tingkat Instansi.

Struktur ASN Corpu harus menjadi *trigger* terakomodirnya budaya organisasi sebagai *platform* berjalannya ASN Corpu. *Learning journey*, rasio partisipasi pegawai, elaborasi teknologi, dan terbangunnya ekosistem pembelajaran merupakan wujud nyata implementasi nilai harmonis pada 3 (tiga) desain struktur pembentuk pranata Corpu dalam satu kesatuan kelembagaan ASN Corpu tingkat instansi pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Barley, K. (2002). Corporate university structures that reflect organizational cultures. In M. Allen (Ed.), *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program* (pp. 45–60). AMACOM.
- Brandi, U., & Thomassen, A. O. (2021). Sustainability in corporate universities: An organizational learning and corporate entrepreneurship perspective. *Journal of Workplace Learning*, 33(4), 261–276. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0084>
- Cui, S. (2025). Generative AI and ESG performance: Evidence from China. arXiv preprint, arXiv:2504.01041. <https://arxiv.org/abs/2504.01041>
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 306 Tahun 2024 tentang Pedoman Corporate University Instansi Pemerintah. <https://www.lan.go.id>
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University). <https://www.lan.go.id>
- Razali, N. A. M., & Jamil, R. (2023). The influence of sustainability learning on pro-environmental behaviour: A mediating role of organizational identification. *SAGE Open*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440231155390>
- Shafait, Z., Huang, J., Akhtar, M. W., & Ullah, R. (2024). Sustainable leadership and green learning outcomes: The mediating role of knowledge sharing in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 441, 142902. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142902>
- Wiyono, B. B., Rahmatika, D. N., Suroso, S. A., & Hasibuan, M. (2025). Environmental, social, and governance practices and employee wellbeing in Indonesian educational institutions. arXiv preprint, arXiv:2505.08201. <https://arxiv.org/abs/2505.08201>