



## STRATEGI PEMBELAJARAN TERINTEGRASI

Anies Said Basalamah <sup>1)</sup>; Herru Widiatmanti <sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> asbasalamah@yahoo.com, Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial Kementerian Keuangan

<sup>2)</sup> widiatmanti@gmail.com, Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial Kementerian Keuangan

\* penulis korespondensi

### Abstract

*Increasingly, more and more government agencies, both central and regional, are forming Corporate Universities (Corpu). The goal is that the results of education and training match what is taught and what the agency needs. Unfortunately, several concepts related to the implementation of Corpu are not applied, especially integrated learning. This literature study-based descriptive research aims to inventory various things that need to be in place and carried out by agencies to be able to implement integrated learning. The research results show that there are several factors that need to be present in the agency, namely leadership commitment, digital learning and four aspects called internal organizational environment as the main supporting factors. As for Widyaaiswara and Learning Center, although having these two components by institutions themselves is more profitable, in this research both can be outsourced with results that are no less good.*

**Keywords:** *Corpu, Corporate University, Digital Learning, Integrated Learning, Widyaaiswara.*

### Abstrak

Kian tahun kian banyak instansi pemerintah baik pusat maupun daerah yang membentuk Corporate University (Corpu). Harapannya adalah agar hasil pendidikan dan pelatihan (diklat) sesuai antara yang diajarkan dengan yang dibutuhkan instansi tersebut. Sayangnya beberapa konsep yang terkait dengan pelaksanaan Corpu tersebut tidak diaplikasikan, terutama pembelajaran terintegrasi. Penelitian deskriptif berbasis studi kepustakaan ini bertujuan untuk menginventarisasikan berbagai hal yang perlu ada dan dilakukan oleh instansi untuk dapat menerapkan pembelajaran terintegrasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa faktor yang perlu ada pada instansi tersebut, yaitu komitmen pimpinan, digital learning serta empat aspek yang disebut sebagai lingkungan organisasi internal sebagai faktor pendukung utama. Akan halnya Widyaaiswara dan Pusdiklat, meskipun memiliki sendiri kedua komponen tersebut lebih menguntungkan, dalam penelitian ini keduanya dapat di-outsource-kan dengan hasil yang tidak kalah baiknya.

**Kata Kunci:** Corpu, Corporate University, Digital Learning, Pembelajaran Terintegrasi, Widyaaiswara.

## PENDAHULUAN

Pembelajaran terintegrasi disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai sarana untuk pengembangan kompetensi PNS. Meskipun dalam Penjelasan atas Peraturan Pemerintah tersebut pembelajaran terintegrasi disebut juga sebagai Corporate University (Corpu), metode ini dianggap sebagai metode yang tepat dalam pengembangan kompetensi. Corpu sendiri menurut Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Permenkumham) Nomor 26 tahun 2022 merupakan strategi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi dengan pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi untuk mendukung tujuan strategis dan pencapaian target kinerja organisasi sehingga dengan mewujudkan link and match “antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja dan didukung dengan sistem manajemen pengetahuan dan sistem manajemen pembelajaran.” Seperti dikemukakan Widiatmanti (2023), pembelajaran terintegrasi merupakan pembelajaran yang tidak membatasi peserta pelatihan untuk belajar hanya dalam kelas-kelas pelatihan saja, tetapi juga meliputi pembelajaran mandiri dan pembelajaran di tempat kerja. Sayangnya dalam peraturan-peraturan tersebut tidak dijelaskan bagaimana strategi untuk melaksanakannya, karena dalam Permenkumham hanya disebutkan pengembangan kompetensi tersebut dilaksanakan dalam bentuk strategi pembelajaran yang meliputi pendidikan dan/atau pelatihan. Apa yang pernah dikemukakan Örtenblad (2004) ternyata hingga saat ini masih dialami Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah (K/L/D).

Dari penelusuran melalui Google Scholar dengan kata-kata petunjuk “pembelajaran terintegrasi di Corporate University lembaga pemerintahan” diperoleh hasil sebanyak 17.800



hasil, akan tetapi dari artikel-artikel tersebut peneliti belum menemukan penelitian yang membahas tentang bagaimana caranya agar dapat menerapkan pembelajaran terintegrasi. Sebagai contoh, Syamsuddin (2022) meskipun menggunakan judul “Pengembangan Sistem Pembelajaran Terintegrasi ...” isinya tidak menjelaskan bagaimana cara untuk bisa menerapkan pembelajaran terintegrasi tersebut. Kebanyakan artikel tersebut menjelaskan mengenai peran pihak-pihak tertentu seperti Widyaiswara dalam pembelajaran terintegrasi, sehingga kami dapat menyatakan bahwa penelitian kami sebagai mengawali penelitian tentang pembelajaran terintegrasi.

Salah satu elemen penting dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan dalam Peraturan Menteri PAN-RB (Permenpanrb) Nomor 42 tahun 2021 berupa penyusunan rancangan implementasi serta pelaksanaan asistensi dan konsultasi pada pembelajaran terintegrasi sebagai tugas dari Fungsional Widyaiswara. Tugas lain yang baru diatur dalam Permenpanrb tersebut adalah penjaminan mutu pelatihan, dimana tugas Fungsional Widyaiswara adalah mendesain model evaluasi program pelatihan dan mengembangkan model penjaminan mutu. Sementara itu dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350 tahun 2022 disebutkan bahwa pembelajaran terintegrasi merupakan “pengembangan kompetensi berkelanjutan yang dikelola secara sistematis dan didukung dengan manajemen pengetahuan.” Kedua peraturan ini lebih tepat untuk dikatakan sebagai cara kerja Corpu menurut Rademakers (2012). Sementara itu dalam Permenpanrb Nomor 38 tahun 2017 kompetensi yang wajib dimiliki ASN meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan sosial kultural, yang masing-masing kompetensi tersebut memiliki level dari mulai 1 (untuk pelaksana) hingga 5 (untuk pejabat tinggi madya dan pratama).

Peraturan-peraturan tersebut mengarahkan untuk dilakukannya pembelajaran terintegrasi di seluruh K/L/D, sehingga tidak mengherankan apabila dewasa ini bermunculan Corpu di lingkungan K/L/D menyusul Kemenkeu Corpu sebagai instansi pemerintah pertama yang membentuk Corpu (A. S. Basalamah, 2022). Ketidadaan pedoman atau aturan mengenai strategi implementasi pembelajaran terintegrasi tersebut mendorong peneliti untuk melakukan studi pustaka yang bertujuan untuk menginventarisasikan berbagai hal yang perlu ada dan dilakukan oleh instansi (K/L/D) untuk dapat menerapkan pembelajaran terintegrasi.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Strategi**

Rothaermel (2024) mendefinisikan strategi sebagai serangkaian tindakan yang terarah pada tujuan dan terpadu yang dilakukan untuk memperoleh dan mempertahankan kinerja unggul. Dalam kaitannya dengan pembelajaran terintegrasi, tindakan yang terarah dan terpadu tersebut adalah dalam rangka pelaksanaan pembelajaran dalam rangka peningkatan kompetensi ASN. Responden penelitian Widiatmanti (2023) mengemukakan bahwa pembelajaran terintegrasi sangat perlu dilakukan karena dinilai lebih efektif dibandingkan pembelajaran secara konvensional. Responden lain mengemukakan bahwa pembelajaran terintegrasi sangat efektif dalam mewujudkan model pembelajaran 70:20:10 karena dalam pembelajaran terintegrasi pemelajar akan lebih mudah menguasai materi baik teori maupun praktik yang tentunya akan sangat mendukung keberhasilan Corpu.

Widiatmanti (2023) yang mengaplikasikan pembelajaran terintegrasi dalam Pelatihan Coaching, Mentoring dan Counseling (CMC) juga menyebutkan beberapa tindakan atau strategi yang perlu ada dan/atau dilakukan agar K/L/D dapat menerapkan pembelajaran terintegrasi, yaitu: komitmen pimpinan, sertifikasi kompetensi Widyaiswara di bidang CMC dan motivasi Widyaiswara untuk menjalankan perannya dalam transformasi pembelajaran menuju ASN profesional, pedoman yang jelas tentang Learning Organization, pembelajaran terintegrasi dan manajemen pengetahuan sebagai hasil dari strategi Corpu yang dijalankan.



Dalam Permenpan Nomor 38 tahun 2017 sebenarnya terdapat tiga jenis kompetensi yang perlu dimiliki ASN yaitu kompetensi teknis “yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;” kompetensi manajerial yang mencakup delapan kompetensi yaitu integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, dan pengambilan keputusan; dan kompetensi sosial kultural, yaitu kompetensi perekat bangsa dalam berinteraksi dengan masyarakat majemuk. Dengan demikian secara teoretis pembelajaran terintegrasi dapat diaplikasikan kepada ketiga jenis kompetensi yang wajib dimiliki ASN tersebut.

Komitmen pimpinan menjadi nomor urut pertama karena segala sesuatunya bergantung pada niatan pimpinan untuk mengaplikasikannya. Seperti dikemukakan oleh Expertindo (2023), “Pentingnya komitmen dalam kepemimpinan terletak pada kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain. Seorang pemimpin yang berkomitmen dapat menjadi contoh bagi anggota timnya, menciptakan atmosfer kerja yang positif, dan membangun rasa tanggung jawab bersama terhadap tujuan bersama.” Di sisi yang lain, Melanie (2022) menyatakan bahwa apabila pemimpin tidak memiliki komitmen maka akan terjadi kekacauan koordinasi arah tujuan organisasi sehingga sasaran organisasi bisa tidak tercapai. Padahal, seperti dikemukakan Rothaermel (2024), strategi berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Akan halnya sertifikasi kompetensi Widyaiswara di bidang CMC, di lingkup Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang sudah menerapkan konsep *every manager is an HR manager* (setiap atasan adalah manajer sumber daya manusia/SDM), maka dapat dikatakan sebagai komitmen pimpinan sehingga CMC sudah semestinya dilakukan oleh para atasan langsung. Berkaitan dengan hal tersebut maka peran Widyaiswara yang sudah bersertifikasi tersebut hanya sebagai tenaga bantuan apabila atasan langsung seorang pegawai yang ingin ditingkatkan kompetensinya belum mengikuti pelatihan atau memiliki sertifikat CMC.

Motivasi Widyaiswara dalam penelitian A. S. Basalamah (2022), bersama dengan kemampuan membaca peluang serta kreativitas menjadi faktor internal yang dominan memengaruhi Widyaiswara untuk melakukan berbagai aktivitas dalam Kemenkeu Corpu. Hal ini berarti pemimpin yang berkomitmen akan mengajak Widyaiswara yang termotivasi, atau memotivasi Widyaiswara bila mereka belum termotivasi. Dalam A. Basalamah (2020) diuraikan apa saja yang dapat digunakan oleh pemimpin untuk memotivasi (dirinya sendiri dan) anak buahnya.

Pedoman yang jelas adalah salah satu bentuk dari komitmen pimpinan, bukan hanya tentang Learning Organization, tetapi juga terkait dengan hal-hal lainnya sehubungan dengan dilaksanakannya pembelajaran terintegrasi tersebut. Sebagai contoh, di Kemenkeu untuk pengelolaan manajemen pengetahuan yang merupakan salah satu dari tulang punggung Corpu dan sangat diperlukan untuk para pegawai bisa mengakses pengetahuan sudah diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226 tahun 2019. Demikian pula dengan pembelajaran terintegrasi juga telah diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350 tahun 2022.

Pada tingkatan aplikasi, Widiatmanti (2023) melaporkan bahwa Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial (KM) sejak tahun 2020 telah melakukan analisis, mendesain, mengembangkan, menerapkan dan mengevaluasi pembelajaran terintegrasi 70:20:10 pada pelatihan CMC di Kementerian Keuangan yang diawali dengan pembelajaran terstruktur 10% melalui e-learning Dasar-Dasar Coaching, Mentoring dan Counseling serta Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ)/Pelatihan classical Effective CMC; disusul dengan pembelajaran dari orang lain 20% berupa diskusi kelompok, praktik bersama dengan peserta lainnya, mentoring dan coaching serta pemberian feedback dari pengajar di dalam kelas PJJ CMC, dan diakhiri dengan pembelajaran di tempat kerja 70% berupa penugasan mempraktikkan CMC kepada para staf di tempat kerja masing-masing. Dari sisi ini pimpinan Kemenkeu sudah menunjukkan komitmen yang tinggi dimulai dari Menteri Keuangan hingga eselon I dan Kepala Pusdiklat (eselon II).



Akan tetapi hal ini bukan berarti di Kemenkeu sudah semua pelatihan menerapkan pembelajaran terintegrasi. Tampaknya yang dikemukakan Widiatmanti (2023) hanya merupakan “proyek percontohan,” karena praktik penunjukan peserta pelatihan masih lebih banyak ditentukan oleh Sekretaris unit eselon I dan bukannya atas keinginan pegawai sendiri maupun hasil data analitik SDM seperti disarankan A. S. Basalamah (2023).

Berkaitan dengan Learning Organization, Örtenblad (2004) menyatakan adanya empat aspek agar organisasi dikatakan sebagai Learning Organization yaitu:

1. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

Pada dasarnya pembelajaran organisasi berarti organisasi atau pimpinan menyadari akan tingkat kebutuhan belajar yang berbeda, dan menyimpan pengetahuan dalam organisasi (*knowledge management*).

2. Belajar sambil bekerja (*learning at work*).

Praktik ini bahkan di Kemenkeu tidak bisa dilaksanakan 100% bahkan dengan adanya Surat Edaran Sekretaris Jenderal yang memerintahkan agar ketika sedang mengikuti pelatihan pegawai dibebaskan dari tugas. Dalam kenyataannya masih ada pegawai yang ketika mengikuti pelatihan, apalagi ketika tengah belajar sendiri menggunakan platform *Kemenkeu Learning Center (KLC)* yang dikelola Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kepala Kantor kadang-kadang memanggil pegawai yang tengah belajar tersebut terkait dengan pekerjaan kantor.

3. Iklim belajar (*learning climate*).

Prieur (2022) menyebutkan bahwa mengembangkan iklim belajar berarti benar-benar memahami dan mendukung kebutuhan peserta pelatihan dalam berbagai cara.

4. Struktur pembelajaran (*learning structures*).

Pappas (2023) menjelaskan bahwa struktur pembelajaran adalah teori pembelajaran yang digariskan oleh Joseph Scandura pada tahun 1970an yang berfokus pada pengorganisasian informasi dalam pola dan struktur yang bermakna yang membantu pemelajar untuk menciptakan struktur mental dalam mengatur, memahami, dan menyimpan informasi. Melalui teori ini, pemelajar tidak perlu menghafal informasi dalam jumlah besar; mereka didorong untuk membuka dan memproses pola-pola mendasar untuk mempertahankan pengetahuan dengan lebih efektif dan mengembangkan pemikiran kritis dan keterampilan pemecahan masalah.

Untuk bisa disebut sebagai learning organization maka keempat aspek tersebut harus ada, sedangkan apabila organisasi hanya menerapkan salah satu dari empat aspek tersebut maka disebut “*partial learning organization*” (Örtenblad, 2004).

Dalam kaitannya antara pembelajaran terintegrasi dan Learning Organization di Kemenkeu, Widiatmanti (2023) menyimpulkan sebagai berikut: “Pembelajaran terintegrasi merupakan bagian dari implementasi learning organization khususnya komponen leaders’ participation in learning process terkait pemberian akses dan kesempatan belajar kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensi sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (Learning Organization) di Lingkungan Kementerian Keuangan.”

Meskipun SDM, dan Pusdiklat, dapat di-outsource-kan atau dilaksanakan oleh Pusdiklat K/L lain, Widiatmanti (2023) menyebut SDM sebagai salah satu strategi untuk menjalankan pelatihan CMC di Kemenkeu dengan memiliki 37 Widyaiswara yang telah tersertifikasi Certified Professional Coach dan bahkan delapan diantaranya telah tersertifikasi pada level yang lebih tinggi Certified Executive Coach.

Selain faktor internal Widyaiswara, A. S. Basalamah (2022) juga menemukan bahwa faktor eksternal yang berasal dari organisasi bisa mendorong maupun menghambat Widyaiswara untuk melakukan atau tidak melakukan kegiatan yang berkaitan dengan Analyze,



Design, Development, Implementation, dan Evaluation (ADDIE) yang dapat menunjukkan komitmen pimpinan. Faktor-faktor eksternal yang menyebabkan Widyaiswara melakukan ADDIE meskipun tidak diakui angka kreditnya adalah karena belum ada aturan angka kreditnya atau karena tugas, kewajiban dan peraturan. Angka kredit kini sudah dihapus dengan Permenpanrb Nomor 1 tahun 2023.

Sementara itu faktor-faktor eksternal yang menyebabkan Widyaiswara tidak melakukan ADDIE adalah karena “tidak ditawarkan/ditugasi/dilibatkan; karena pejabat struktural tidak memanfaatkan potensi/kompetensi Widyaiswara; atau unit kerja Balai Diklat itu sendiri, baik karena adanya aturan Balai Diklat tidak mendesain AKP [Analisis Kebutuhan Pembelajaran] maupun Balai Diklat sebagai Regional Officer Corpu belum optimal.” Temuan A. S. Basalamah (2022) ini menunjukkan bahwa pimpinan yang memberikan penugasan kepada Widyaiswara berdasarkan pada like and dislike dan bukannya berbasis pada kompetensi Widyaiswara dapat menghambat pelaksanaan pelatihan peningkatan kompetensi ASN. Demikian pula apabila pimpinan belum optimal atau tidak memiliki komitmen.

Penelitian oleh Gandarilla (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, fokus pada pelanggan, dan fokus operasional ketiganya adalah konstruksi yang secara efektif dapat memprediksi hasil di lingkungan Corpu. Kepemimpinan berkaitan dengan komitmen pimpinan sebagaimana dibahas sebelumnya, sedangkan fokus pada pelanggan lebih mengarah pada peserta pelatihan, dan fokus pada operasional menunjukkan keberlangsungan pelaksanaan kegiatan pelatihan terintegrasi tersebut. Sementara itu penelitian Widiatmanti (2021) tentang executive presence dalam membangun budaya coaching menunjukkan bahwa dengan membudayakannya, organisasi akan mendapatkan kinerja yang baik dan citra positif, baik dari stakeholders maupun dari pegawai. Membangun budaya coaching merupakan bentuk lain dari komitmen pimpinan. Selain itu, Widiatmanti (2023) juga menguraikan mengenai peran<sup>2</sup> dari unit pengelola pembelajaran dan peran dari instansi Pembina SDM. Bahkan dalam aplikasinya, Widiatmanti menjelaskan komitmen K/L/D yang tidak memiliki Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) masih tetap dapat menunjukkan komitmen mereka dengan melakukan kerja sama dengan Pusdiklat dari K/L/D lain.

Meskipun demikian, penelitian Widiatmanti (2023) menunjukkan bahwa pembelajaran terintegrasi dinilai lebih efektif dalam mempersiapkan SDM menghadapi perubahan dan perlu dilakukan karena pembelajaran terintegrasi dinilai lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi SDM Kemenkeu terutama kemampuan CMC dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Alasan utamanya adalah karena dengan pembelajaran terintegrasi maka teori akan cepat tersampaikan pada SDM dan tidak hanya materi yang diperoleh tapi juga praktik. Laporan Hasil Evaluasi Pasca Pembelajaran juga menunjukkan skor perilaku alumni sebelum pelatihan sebesar 8,25 dan sesudah pelatihan meningkat menjadi sebesar 9,55. Menurut alumni, terjadi perubahan perilaku yang tercermin melalui perubahan skor menjadi 9,35. Penilaian dari bawahan alumni juga menunjukkan bahwa terjadi peningkatan perilaku alumni sebanyak 0,97 poin. Data tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pelatihan berkontribusi terhadap perubahan perilaku alumni.

Selain untuk kebutuhan internal di Kemenkeu, pelatihan CMC dengan model pembelajaran terintegrasi juga diimplementasikan di (K/L/D) lainnya, salah satunya adalah Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Kementerian PPPA) yang juga membutuhkan pelatihan CMC bagi para pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya (eselon I) dan JPT Pratama (eselon II). Pelatihan ini didesain sesuai kebutuhan Kementerian PPPA (tailor-made program) karena beberapa alasan, salah satunya adalah pengalihan fungsi dari jabatan struktural ke fungsional yang mendorong peran pemimpin untuk melakukan kegiatan CMC. Harapan dari pimpinan di Kementerian PPPA adalah bahwa seluruh pejabat JPT





Madya dan JPT Pratama mampu melakukan fungsi CMC dalam tugas mereka karena tugas dan fungsi Kementerian PPPA menuntut kemampuan tersebut.

Kementerian PPPA tidak memiliki lembaga diklat sendiri, dan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai selama ini dilakukan dengan cara mengirimkan pegawai ke beberapa lembaga diklat seperti LAN, lembaga pelatihan swasta atau mengirimkan pelatihan ke luar negeri. Dari analisis kebutuhan pembelajaran tersebut, Pusdiklat KM melakukan diskusi untuk melakukan analisis, mendesain, menerapkan dan mengevaluasi pembelajaran terintegrasi dalam lingkup antar instansi yang dilakukan oleh para Widyaiswara Pusdiklat KM. Selanjutnya dari analisis tersebut Pusdiklat KM melakukan pembelajaran terintegrasi di Kementerian PPPA mulai Agustus sampai Oktober 2021 untuk pembelajaran terstruktur melalui e-learning Dasar-dasar Coaching, Mentoring dan Counseling serta Pembelajaran Jarak Jauh Effective CMC, yang dilanjutkan dengan learning from others berupa diskusi kelompok, praktik bersama dengan peserta lainnya, mentoring dan coaching dari Widyaiswara kepada peserta dan diakhiri dengan learning while working atau pembelajaran di tempat kerja melalui action learning berupa penugasan mempraktikkan CMC kepada para staf di tempat kerja masing-masing yang diterapkan sejak Januari 2022 sampai Juni 2022. Sedangkan evaluasi pasca pembelajarannya pada akhir tahun 2022. Pelatihan CMC ini dirasakan manfaatnya oleh Kementerian PPPA dalam membangun budaya kinerja yang baru di kementerian tersebut. Hasil evaluasi dilaporkan oleh Widiatmanti (2023) sebagai berikut:

“Evaluasi level 1, penyelenggaraan pembelajaran persepsi peserta menunjukkan angka 4,89 dari skala 5 dengan deskripsi dari para peserta bahwa penyelenggaraan sangat baik dan memuaskan peserta, efektif, bermanfaat, serta menginspirasi peserta, dan penyelenggara dinilai helpful. Hasil evaluasi pengajar menunjukkan angka 4,94 dari skala 5 dengan deskripsi bahwa pengajar sangat responsif, sangat membantu dalam fasilitasi pembelajaran, diskusi, mentoring dan Coaching dalam menginisiasi kebutuhan pembelajaran. Sementara itu evaluasi level 2, hasil pembelajaran menunjukkan angka untuk e-learning 4,51 yaitu peserta telah mengikuti pelatihan melalui e-learning di tahap belajar mandiri dengan nilai sangat baik, sedangkan 92,48 (Sangat Baik) adalah nilai akhir rata-rata pemahaman peserta terhadap materi.”

### **Corporate University**

Corporate University (Corpu) umumnya diterapkan di perusahaan swasta, dan yang pertama didirikan adalah General Electric Corpu (Dessler, 2020). Ayuningtias et al. (2016) menyebutkan bahwa Corpu mulai diadopsi di Indonesia pada tahun 2012 oleh Badan Usaha Milik Negara yaitu PT. Telkom, Pertamina dan PLN. Tidak lama kemudian konsep ini mulai diterapkan juga oleh instansi pemerintah dengan Kemenkeu menjadi instansi pemerintah pertama yang mengadaptasi Corpu pada tahun 2015 yang kemudian diikuti oleh K/L/D (A. S. Basalamah, 2022).

Menurut Grigorievna et al. (2021), tujuan didirikannya Corpu adalah sebagai implementasi inovasi, pengembangan budaya organisasi, penerapan mekanisme pengembangan profesional berkelanjutan pegawai, serta peningkatan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Untuk Kemenkeu, pernyataan Grigorievna et al. (2021) tersebut sesuai dengan Corpu di Kemenkeu yang menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924 tahun 2018 “merupakan bagian dari pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian [link and match] antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan (knowledge management)” atau sebagai “alat manajemen yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategis” (Sidabutar, 2020).

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924 tahun 2018 selain menyebutkan karakteristik yang harus dimiliki dalam pembelajaran juga menyebutkan mengenai infrastruktur penunjang Kemenkeu Corpu di samping tugas masing-masing unsur pelaksana Kemenkeu Corpu. Unsur-



unsur pelaksana Kemenkeu Corpu tersebut adalah sebagai berikut (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924 tahun 2018):

1. Tata Kelola Strategi Pembelajaran (*Learning Strategy Governance*).
2. Fokus Pembelajaran (*Learning Focus*).
3. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*).
4. Infrastruktur Pembelajaran Pintar (*Smart Learning Infrastructure*).
5. Sekolah (*School*).
6. Kolese (*College*).
7. Akademi (*Academy*).
8. Arsitektur Solusi Pembelajaran (*Learning Solution Architecture*).
9. Solusi Penyampaian Pembelajaran (*Learning Solution Delivery System*).

Pengembangan kompetensi SDM dapat dilakukan dalam bentuk pendidikan maupun pembelajaran. Pendidikan di Kemenkeu dapat berupa pendidikan vokasi yang dilaksanakan oleh Politeknik Keuangan Negara (PKN) STAN maupun pemberian tugas belajar pada pendidikan formal. Dalam kaitannya dengan PKN STAN, “university” dalam Kemenkeu Corpu persis menyerupai universitas kecuali hanya terdiri atas program vokasi, sementara pemberian tugas belajar dapat ditugaskan baik di dalam maupun luar negeri. Sementara itu pengembangan kompetensi SDM melalui pembelajaran dapat dilakukan melalui jalur klasikal, yaitu kegiatan tatap muka antara pengajar dan peserta di kelas, maupun non klasikal, yaitu kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran di luar kelas dengan memperhatikan pembelajaran berdasarkan model 70:20:10 dari Lombardo (2000) dengan rincian sebagai berikut (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924 tahun 2018; Permenkumham Nomor 26 tahun 2022):

1. Tujuh puluh persen aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung (*experiential learning*) seperti magang/praktik kerja, detasering (*secondment*), dan pertukaran antara Aparatur Sipil Negara dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah.
2. Dua puluh persen aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan (*social learning*), melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti *coaching*, *mentoring*, dan patok banding (*benchmarking*).
3. Sepuluh persen aktivitas pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas seperti pelatihan teknis, pelatihan jarak jauh, dan belajar, mandiri (*formal education*).

Dalam Cetak Biru Kemenkeu Corpu (Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan No. 140/2017) dirinci dalam bentuk apa saja kegiatan pembelajaran tersebut, yaitu 70% dalam bentuk action learning, task force dan secondment, sedangkan 20% dalam bentuk coaching, mentoring, benchmarking dan Community of Practice (CoP). Sementara itu 10% dalam bentuk classroom learning dan digital learning. Untuk mengakses pembelajaran digital, BPPK menggunakan platform Kemenkeu Learning Center (KLC) yang saat ini sudah semakin banyak disediakan pembelajaran yang bukan hanya untuk pegawai Kemenkeu saja tetapi juga terbuka untuk siapa saja, dan setiap tahun Widyaiswara diwajibkan membuat knowledge capture sebanyak minimal empat materi sebagai kontrak kinerja (salah satu Indikator Kinerja Utama) mereka dengan Kepala Pusdiklat.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui studi pustaka. Merujuk pada Mestika Zed dalam Nurjanah (2020), hal ini sesuai dengan alasan pertama dilakukannya penelitian kepustakaan, yaitu karena penelitian ini akan lebih bisa dijawab dengan penelitian kepustakaan dan tidak tepat apabila datanya diperoleh dari riset lapangan. Hal ini disebabkan karena dengan riset lapangan mengenai pembelajaran terintegrasi hanya akan diperoleh persepsi baik dari pengelola pelatihan, Widyaiswara, atasan (dari mulai Jabatan Pimpinan



Tinggi Madya seperti yang diteliti Widiatmanti (2023) hingga pejabat pengawas), bawahan dan pelaksana. Bawahan bisa mulai dari Pejabat Tinggi Madya hingga pelaksana. Sebagaimana karakteristiknya, persepsi bisa sama dan bisa pula beda antara satu kategori responden dengan kategori lainnya.

Alasan lain adalah bahwa strategi yang dipilih antara satu K/L/D dengan K/L/D lainnya bisa berbeda seperti yang tidak memiliki Pusdiklat bisa saja memilih strategi *do nothing* karena alasan tidak adanya penyelenggara di K/L/D tersebut, akan tetapi seperti dalam penelitian Widiatmanti (2023) ada K/L/D yang menjalin kerja sama dengan K/L/D lain yang memiliki sarana dan prasarana Pusdiklat sehingga memilih strategi kolaborasi. Karena variabilitas ini bisa sangat besar, generalisasi bisa jadi menjadi masalah. Alasan ketiga yang juga dikemukakan oleh Mestika Zed dalam Nurjanah (2020), yaitu penelitian ini merupakan penelitian “pendahuluan agar lebih dalam memahami gejala baru yang tengah berkembang” khususnya di kalangan K/L/D yang mulai marak tumbuhnya *Corpu*.

Meskipun berupa studi pustaka, penelitian dengan metode studi pustaka adalah juga penelitian yang persiapannya sama dengan penelitian lainnya, hanya saja sumber dan metode pengumpulan datanya dilakukan dengan mengambil data di pustaka, dengan membaca, dengan mencatat, dan mengolah bahan penelitian (Melfianora, 2019). Dengan kata lain, penelitian dengan metode pustaka juga merupakan penelitian ilmiah dan dengan demikian dikategorikan sebagai karya ilmiah karena pengumpulan data dilakukan dengan sebuah strategi dalam bentuk metodologi penelitian (Melfianora, 2019).

Dari pemikiran Mestika Zed dalam Nurjanah (2020) dan Melfianora (2019) tersebut peneliti melakukan studi pustaka mengenai strategi K/L/D melaksanakan pembelajaran terintegrasi. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan mempelajari peraturan-peraturan terkait, buku-buku referensi dan hasil penelitian terdahulu. Dari sumber-sumber tersebut selanjutnya akan digeneralisasi apakah pembelajaran terintegrasi dapat dilakukan pada setiap mata pelajaran atau hanya jenis-jenis pelajaran tertentu saja seperti yang dilakukan oleh Widiatmanti untuk mata pelajaran *coaching*, *mentoring* dan *konseling*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menggunakan definisi strategi menurut Rothaermel (2024) maka setiap organisasi bahkan yang bukan *Corpu* sekalipun dan tidak memiliki lembaga diklat sendiri seperti Kementerian PPPA tetap dapat menerapkan strategi pembelajaran terintegrasi. Hanya saja dalam konteks Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, pembelajaran terintegrasi memang berkaitan dengan *Corpu*. Dengan demikian aturan-aturan yang disebutkan peneliti lebih difokuskan atau lebih tepat apabila diterapkan di lingkungan *Corpu*. Meskipun demikian, seperti manfaat yang sudah dirasakan oleh para Pimpinan Tinggi Pratama dan Madya di Kementerian PPPA dan tiga jenis kompetensi yang disebutkan dalam Permenpanrb Nomor 38 Tahun 2017 yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural, kesemuanya dapat diterapkan apabila menggunakan pembelajaran terintegrasi bahkan oleh K/L/D yang tidak memiliki lembaga diklat sendiri atau tidak memiliki *Corpu*.

Dalam kondisi K/L/D tidak memiliki lembaga diklat sendiri atau tidak memiliki *Corpu*, maka strategi yang harus dimiliki adalah komitmen pimpinan. Dengan komitmen tersebut pemimpin akan dapat melakukan serangkaian tindakan pembelajaran terintegrasi sehingga kinerja yang unggul dapat diperoleh dan dipertahankan (Rothaermel, 2024). Pemimpin yang berkomitmen dapat melakukan kerja sama dengan lembaga diklat lain untuk mengembangkan kompetensi ASN mereka dengan merancang khusus kurikulum yang sesuai dengan yang mereka butuhkan. Dengan komitmen ini maka pemimpin mengajak anak buah mereka untuk mencapai tujuan bersama (Expertindo, 2023) dan tanpa komitmen maka koordinasi pencapaian tujuan organisasi bisa menimbulkan kekisruhan (Melanie, 2022).





Dalam hal Corpu, maka komitmen pimpinan memiliki peran yang amat penting agar pembelajaran terintegrasi dapat dilaksanakan. Corpu pada K/L/D umumnya menerapkan pembelajaran berdasarkan model Lombardo (2000) 70:20:10 (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924 tahun 2018); Permenkumham Nomor 26 tahun 2022) dimana yang dimaksud dengan 10% tersebut adalah aktivitas pembelajaran di dalam maupun di luar kelas. Dikaitkan dengan manajemen pengetahuan maka komitmen pimpinan bentuknya adalah semakin banyak kompetensi teknis, manajerial maupun sosial kultural yang ditawarkan dalam bentuk e-learning sehingga setiap ASN yang berkeinginan untuk meningkatkan kompetensi dapat secara langsung melakukannya, dan dalam hal pembelajaran mandiri menjadi komponen dalam pembelajaran terintegrasi. Jika ASN belajar sendiri, topik atau materi kompetensi teknis, manajerial maupun sosial kultural dan mengalami kesulitan, atasan langsungnya secara teoretis bisa membantunya dengan melakukan CMC. Jika atasan langsungnya belum memiliki kompetensi seperti yang diuraikan dalam Widiatmanti (2023) sehingga perlu diajarkan terlebih dahulu kepada mereka, ASN yang ingin belajar sendiri bisa mendiskusikannya bersama pegawai lainnya yang sudah memiliki pengetahuan yang belum dipahaminya dari belajar melalui e-learning tersebut. Dalam Permenpanrb Nomor 38 tahun 2017 kompetensi-kompetensi tersebut memiliki level dari mulai 1 (untuk pelaksana) hingga 5 (untuk Pejabat Tinggi Madya dan Pratama), dan salah satu cara untuk meningkatkan level kompetensi tersebut bagi ASN adalah apabila ASN pada level tertentu dapat menunjukkan bukti telah melakukan hal-hal yang menjadi indikator pada level di atasnya. Salah satunya adalah dengan mengindikasikan adanya penguasaan pengetahuan yang diajarkannya kepada rekan kerjanya yang meminta penjelasan sehubungan dengan e-learning yang diikutinya tersebut.

Jika lingkungan organisasi tempat ASN yang ingin belajar sendiri ini difasilitasi oleh pemimpin dengan komitmennya dan selanjutnya menjadi budaya, maka organisasi akan sekaligus menerapkan Learning Organization. Karakteristik dari *Learning Organization* adalah ASN diberi kebebasan untuk belajar sambil bekerja. Bahkan di Kemenkeu yang komitmen pimpinan dari mulai Menteri, Wakil Menteri dan pimpinan unit-unit eselon I dan Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan sudah menerbitkan Surat Edaran, dalam praktik masih terdapat ASN yang tengah mengikuti pelatihan masih dipanggil oleh atasan mereka sehingga mengganggu proses belajar-mengajar. Tampaknya komitmen di tingkat pimpinan tertinggi tidak diikuti oleh komitmen di tingkat operasional yang bisa jadi kekurangan SDM sehingga harus tetap memanfaatkan pegawainya yang tengah mengikuti pelatihan.

Karakteristik kedua adalah pembelajaran organisasi (*organizational learning*), artinya pimpinan menyadari akan tingkat kebutuhan belajar yang berbeda dan menyimpan pengetahuan dalam organisasi. Sementara itu karakteristik yang ketiga adalah mengembangkan iklim belajar dan yang terakhir menciptakan struktur pembelajaran dan masih banyak yang baru mencapai “partial learning organization” (Örtenblad, 2004), dan pembelajaran terintegrasi adalah bagian dari implementasi learning organization (Widiatmanti, 2023).

Pada setiap Corpu selalu “dikawal” Widyaiswara. Di Kemenkeu kompetensi teknis diajarkan di Pusdilal tematik seperti Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cuka, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, Pusdiklat Keuangan Umum yang lebih banyak mengajarkan mengenai kompetensi umum seperti Bahasa Inggris, Information and Technology dan lain-lain, sedangkan untuk soft skills diajarkan di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial. Secara teoretis semua kompetensi yang disebutkan dalam Permenpabrb Nomor 38 Tahun 2017 yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural dilaksanakan di Kemenkeu. Komitmen pimpinan sangat besar pada Widyaiswara Kemenkeu dengan diwajibkan memiliki sertifikasi di bidang CMC karena Kemenkeu sudah menerapkan konsep *every manager is an HR manager* dan evaluasi kinerja dilakukan bukan hanya oleh atasan langsung pegawai, tetapi sudah juga



menerapkan konsep 360<sup>0</sup> yaitu oleh atasan, bawahan dan rekan sejawat. Oleh karena itu setiap pegawai memerlukan kompetensi CMC dalam rangka coaching for performance dan coaching for career dalam rangka penerapan Manajemen Talenta, pelatihannya perlu dilakukan oleh Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial yang Widyaiswaranya sudah memiliki sertifikasi CMC. Selain itu, self-motivated bagi Widyaiswara bersama dengan kemampuan membaca peluang serta kreativitas juga menjadi faktor yang dominan memengaruhi Widyaiswara untuk melakukan berbagai aktivitas dalam Corpu (A. S. Basalamah, 2022).

Pedoman yang jelas selain menunjukkan komitmen pimpinan juga memudahkan pelaksanaan pembelajaran terintegrasi, baik bagi penyelenggara, Widyaiswara maupun peserta. Banyak K/L/D yang menerbitkan peraturan maupun keputusan.

## PENUTUP

### Simpulan

Semakin banyak Corpu yang didirikan di lingkungan K/L/D karena dianggap sebagai salah satu metode yang tepat dalam pengembangan kompetensi. Salah satu yang strategis dalam Corpu adalah adanya pembelajaran terintegrasi. Akan tetapi masing-masing K/L/D yang telah memiliki Corpu tersebut belum sepenuhnya melaksanakan pembelajaran terintegrasi, atau belum menerapkan pembelajaran terintegrasi pada seluruh materi pelatihan yang ditawarkan. Hal ini disebabkan karena belum ada mekanisme atau tata cara atau strategi untuk melaksanakannya. Dalam penelitian ini diuraikan bagaimana strategi untuk menerapkannya, bahkan bagi K/L/D yang tidak memiliki Corpu atau Pusat Pendidikan sendiri.

Hasilnya menunjukkan bahwa yang pertama harus dimiliki K/L/D untuk menerapkan pembelajaran terintegrasi adalah adanya komitmen pimpinan karena pimpinan adalah yang paling bertanggung jawab atas tujuan organisasi, dan pembelajaran terintegrasi mendukung tujuan strategis dan pencapaian target kinerja organisasi. Pimpinan juga yang mengetahui apa yang menjadi prioritas dalam organisasinya tersebut, sehingga pemilihan tentang topik apa yang akan dijadikan target pembelajaran terintegrasi sangat bergantung pada komitmen pimpinan. Dengan demikian pimpinan juga akan dapat membuat pedoman yang jelas dalam melaksanakan pembelajaran terintegrasi tersebut.

Faktor pendukung dari penerapan pembelajaran terintegrasi tersebut adalah adanya digital learning serta empat aspek yang menurut Örtengren (2004) disebut sebagai *Learning Organization*, yaitu adanya pembelajaran organisasi (*organizational learning*), belajar sambil bekerja (*learning at work*), iklim belajar (*learning climate*), dan struktur pembelajaran (*learning structures*). Baik digital learning maupun keempat aspek tersebut sangat bergantung pada komitmen pimpinan. Bahkan seperti disimpulkan Widiatmanti (2023): “Pembelajaran terintegrasi merupakan bagian dari implementasi learning organization khususnya komponen leaders’ participation in learning process terkait pemberian akses dan kesempatan belajar kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensi ....”

Temuan lain adalah bahwa meskipun Pusdiklat dan Widyaiswaranya dapat di-outsource-kan atau dilaksanakan oleh Pusdiklat K/L lain, memiliki Widyaiswara sendiri untuk mengeksekusi pembelajaran terintegrasi memiliki keunggulan tersendiri karena lebih mudah dikendalikan oleh pimpinan dan tentunya memiliki konsekuensi anggaran yang lebih rendah. Hasil outsourcing dengan K/L lain seperti yang dilakukan antara Kementerian PPPA dengan Kemenkeu menunjukkan hasil yang luar biasa, bahkan ketika diikuti oleh Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (eselon I) dan JPT Pratama (eselon II) sebagai peserta.

## DAFTAR PUSTAKA

Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Kriseka Putri, M. (2016). The Corporate University Landscape in Indonesia. *Proceedings of the 3rd International Seminar and*



- Conference on Learning Organization (Isclo-15)*. <https://doi.org/10.2991/isclo-15.2016.37>
- Basalamah, A. (2020). *Dari Pejabat Menjadi Pemimpin* (2nd ed.). Swa Dakyah.
- Basalamah, A. S. (2022). Optimalisasi Peran Widyaiswara dalam Corporate University Kementerian Keuangan. *Jurnal Good Governance*. <https://doi.org/10.32834/gg.v18i1.459>
- Basalamah, A. S. (2023). PEMANFAATAN DATA ANALITIK DALAM KEPEGAWAIAN. *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan*, 16(2), 32–54. <https://doi.org/10.48108/jurnalbppk.v16i2.747>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Expertindo. (2023). *Pentingnya Komitmen dalam Kepemimpinan*. <https://Expertindo-Training.Com/Pentingnya-Komitmen-Dalam-Kepemimpinan/>.
- Gandarilla, D. (2021). *Corporate University Success Drivers: Testing The Malcolm Baldrige Framework in The Corporate University Environment* [Dissertation]. Texas Christian University.
- Grigorievna, B. T., Alekseevna, P. N., Viktorovna, S. L., & Vladimirovna, K. O. (2021). Development of a corporate university institution: strategic initiatives. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 548–557. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1439>
- Indonesia. 2017. *Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan Corporate University*. Jakarta.
- Indonesia. 2017. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpanrb) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.
- Indonesia. 2018. *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan Corporate University*. Jakarta.
- Indonesia. 2019. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta.
- Indonesia. 2020. *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Indonesia. 2021. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara*. Jakarta.
- Indonesia. 2022. *Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 26 tahun 2022 tentang Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia*. Jakarta.
- Indonesia. 2022. *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350/KMK.011/2022 tentang Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta.
- Indonesia. 2023. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional*. Jakarta.
- Lombardo, M. (2000). *FYI: For Your Improvement, A Development and Coaching Guide* (3rd ed.). Lominger Ltd., Inc.
- Melanie, R. (2022, December 31). *Pentingnya Komitmen Manajemen Puncak dalam Keberhasilan Implementasi Sistem Manajemen di Perusahaan*. TUV Rheinland Indonesia, <https://Insights.Tuv.Com/Blog/Pentingnya-Komitmen-Manajemen-Puncak-Dalam-Keberhasilan-Implementasi-Sistem-Manajemen-Di-Perusahaan>.
- Melfianora. (2019, May 15). *Penulisan Karya Tulis Ilmiah dengan Studi Literatur*. OSF Home. <https://Osf.Io/Gfe9w>.
- Nurjanah, A. S. (2020). *Peran Guru dalam Mengembangkan Keterampilan Resolusi Konflik Melalui Pembelajaran IPS (Studi Literatur Tentang Pendidikan Resolusi Konflik di Sekolah Dasar Dalam Pembelajaran IPS SD)*. Universitas Pendidikan Indonesia.



- Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129–144. <https://doi.org/10.1108/09696470410521592>
- Pappas, C. (2023). *Explaining The Structural Learning Theory: Concepts, Principles, And Applications*. ELearning Industry. <https://Elearningindustry.Com/Explaining-the-Structural-Learning-Theory-Concepts-Principles-and-Applications>.
- Prieur, J. (2022, March 11). *13 Ways to Create a Positive Learning Environment in Your Classroom*. Prodigy. <https://Www.Prodigygame.Com/Main-En/Blog/Positive-Learning-Environment/>.
- Rademakers, M. F. (2012). *Corporate University: Merancang, Membangun dan Mengelola Organisasi Pembelajaran* (M. Theodora, Ed.). PPM Manajemen.
- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic Management* (6th ed.). McGraw Hill LLC.
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255–270. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814>
- Syamsuddin, E. (2022). Pengembangan Sistem Pembelajaran Terintegrasi Melalui Pendekatan Desain Bppt Corporate University. *Jurnal Teknosains Kodepena*, 3(1), 9–21.
- Widiatmanti, H. (2021). Evaluasi Pelatihan Persiapan Talent Development Program (Level Basic) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak. *Jurnal Pendidikan Edumaspul*, 5(2), 167–174.
- Widiatmanti, H. (2023). Peran Widyaiswara Dalam Implementasi Pembelajaran Terintegrasi Coaching, Mentoring dan Counseling di Kementerian Keuangan. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 4(4), 1–10.