

Knowledge Management sebagai pilar dalam Implementasi Corporate University (CorpU): Systematic Literature Review

Teja Primawati Utami

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Perdagangan
Kementerian Perdagangan

Email: teja.p.utami@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menghasilkan pemahaman pentingnya *knowledge management* dan pengelolaannya dalam pengembangan dan implementasi *Corporate University (CorpU)* di sebuah organisasi. Penelitian ini menggunakan *metode systematic literature review* yaitu mengidentifikasi, mengklasifikasi, mereview, mengevaluasi dari hasil penelitian terdahulu yang sudah dipublikasikan di Google Scholar dan Scopus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara *knowledge management*, pengembangan dan implementasi CorpU tidak dapat dipisahkan. CorpU dikembangkan untuk mewujudkan organisasi pembelajar yang didorong oleh individu pembelajar secara berkelanjutan (*learning culture*), Penting sekali adanya manajemen pengetahuan guna mengelola dan memfasilitasi para individu dalam belajar. Manajemen pengetahuan melalui *knowledge management system (KMS)* memberikan ruang untuk mengkoleksi aset pengetahuan, mengelola dan mengorganisasikan serta menyebarkan, menggunakan dan mengembangkan pengetahuan sebagai langkah untuk menyelamatkan aset pengetahuan dan mewujudkan pengembangan inovasi yang berkelanjutan.

Kata kunci : manajemen asset pengetahuan, pengembangan SDM, perbaikan terus menerus, manajemen kinerja.

Abstract

This research produces an understanding of the importance of knowledge management in the development and implementation of corporate university (CorpU) in an organization. This research uses a systematic literature review method, consisting of identifying, classifying, reviewing, evaluating the results of previous researches that have been published on Google Scholar and Scopus. The research result shows that knowledge management and CorpU development and implementation cannot be separated. CorpU is developed to create a learning organization, of course it needs to be driven by individuals who learn continuously (*learning culture*). Knowledge management is very important to manage and facilitate individuals learning. Knowledge management through a knowledge management system (KMS) provides to collect knowledge assets, manage and organize them, disseminate knowledge, use and develop knowledge, to save knowledge assets and realize to development sustainable innovation.

Keywords: knowledge asset management, ASN competence development, Human Resource Development, continuous improvement, productivity management.

PENDAHULUAN

Later Belakang

Dalam era teknologi yang terus berkembang, organisasi semakin menyadari pentingnya investasi tidak berwujud yaitu pengetahuan. Pengetahuan merupakan aset organisasi yang penting, sehingga perlu diinventarisir, dikelola dan disebarkan kepada seluruh pihak di dalam organisasi, sehingga aset pengetahuan dapat terjaga.

Pengetahuan adalah aset tidak berwujud yang penting untuk dijaga untuk keberlangsungan organisasi. Pada beberapa kasus, misalnya di suatu organisasi pengetahuan hanya dimiliki oleh individu, sehingga ketika individu tersebut pindah atau pensiun pengetahuannya ikut hilang dari organisasi. Dengan demikian penting adanya pengelolaan pengetahuan sebagai aset berharga bagi keberlangsungan organisasi.

Manajemen pengetahuan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Salah satunya adalah melalui *Corporate University (CorpU)*. *Corporate University* yang selanjutnya disebut CorpU dikembangkan dalam bentuk pembelajaran terintegrasi yang memuat beberapa aspek yaitu : (1) *political will*, (2) *governance* (tata Kelola), (3) *Learning Strategy*, (4) *Learning technology*, (5) *system alignment* dan (6) *partnership* (Agustina, 2022).

Undang-Undang nomor 20 tahun 2023 menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi agar dapat menjaga, meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai melalui pembelajaran yang tujuannya untuk peningkatan kinerja birokrasi sesuai dengan visi organisasi.

Kompetensi penting dan menjadi salah satu indikator daya saing. Pada tahun 2022 indeks *Global Talent Competitiveness (GTC)* untuk Indonesia berada di peringkat yang rendah yaitu 83 dari 113 negara (INSEAD, 2022). Hal ini perlu mendapatkan perhatian dalam pengembangan SDM Indonesia terutama pengembangan suatu strategi yang tepat untuk pengembangan kompetensi yang terarah dan terstruktur. Pada pasal 49 UU ASN no 20 tahun 2023 dijelaskan bahwa setiap pegawai ASN wajib mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus. Di sini jelas diperlukan suatu sistem

manajemen pengetahuan yang menyediakan para pegawai untuk mudah mengakses pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan kinerja organisasi.

Pembelajaran terus menerus di dalam Undang-Undang ASN tersebut oleh Lembaga Administrasi Negara didefinisikan sebagai pembelajaran yang terintegrasi. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2023 menyatakan bahwa sistem pembelajaran pengembangan kompetensi secara terintegrasi yang lebih dikenal dengan istilah *Corporate University*. Dalam peraturan tersebut CorpU diartikan sebagai sebuah pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN sebagaimana diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri. Peraturan ini wajib dilaksanakan oleh instansi paling lambat satu tahun terhitung peraturan lembaga ini diundangkan.

ASN CorpU adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan instansi pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah.

Tujuan dari CorpU adalah untuk menghubungkan pengembangan kompetensi dengan visi dan misi organisasi dan tujuan pembangunan nasional. Kemudian CorpU merupakan pembelajaran yang melibatkan seluruh elemen organisasi tanpa membuat struktur baru. Selain itu, strategi pembelajaran di CorpU menghubungkan proses pembelajaran dengan pekerjaan, komponen manajemen ASN lainnya dan pegawai ASN/pihak lain.

Di dalam Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2020 (pasal 203), dinyatakan bahwa pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*).

CorpU sudah banyak diterapkan di berbagai instansi pemerintah pusat, di antaranya adalah

Kementerian Keuangan, BPKP, Perpustakaan Nasional, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Perindustrian, Kementerian Kesehatan, Kementerian Tenaga Kerja, Mahkamah Agung, Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika (BMKG), Kementerian Agraria dan Tata Ruang (ATR)/Badan Pertanahan Nasional (BPN), Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan Badan Informasi Geospasial (BIG). Sedangkan di instansi daerah adalah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Yogyakarta, Nusa Tenggara Barat, Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur, Riau, dan masih banyak lagi. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2023 tentang Sistem Pengembangan Kompetensi terintegrasi (*Corporate University*) mengatur bahwa terdapat tujuh komponen CorpU yaitu struktur, manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, sistem pembelajaran, strategi pembelajaran, teknologi pembelajaran dan integrasi sistem.

Peran manajemen pengetahuan menjadi hal sangat penting dan menentukan dalam penerapan CorpU. Manajemen pengetahuan dapat dikatakan sebagai pengelolaan pengetahuan baik terkait pengetahuan tacit maupun pengetahuan eksplisit yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi pada instansi pemerintah. Fokus dari manajemen pengetahuan adalah untuk menemukan cara-cara baru mengidentifikasi dan menyalurkan pengetahuan tersebut ke dalam bentuk informasi yang berguna sampai menjadi aset intelektual.

Tahapan dari manajemen pengetahuan antara lain: tahap pertama identifikasi dan akuisisi pengetahuan, tahap kedua dokumentasi dan pengorganisasian aset intelektual, dan tahap ketiga penyebaran, pengembangan dan evaluasi pengetahuan. Pembelajaran terintegrasi (CorpU) dilakukan dengan mengakomodir strategi pembelajaran melalui pembelajaran formal (*formal learning*), pembelajaran dari orang lain dan lingkungan (*social learning*) dan pembelajaran dari pengalaman. Proses pembelajaran tersebut tentunya membutuhkan media belajar yang perlu dihimpun dalam suatu manajemen pengetahuan yang dijawantahkan dalam

suatu aplikasi *knowledge management system* (KMS).

Berdasarkan hasil literatur yang mengkaji pengembangan dan implementasi CorpU di organisasi, dapat disarikan bahwa manajemen pengetahuan menjadi salah satu pilar penting di dalam CorpU. Pengetahuan organisasi menjadi hal penting dalam peningkatan daya saing SDM, oleh karenanya perlu dilakukan pengembangan, penyimpanan, penyebarluasan, penggunaan dan validasi dari pengetahuan tersebut. Manajemen pengetahuan ini dapat dikembangkan dengan format CorpU. Hal ini karena CorpU menjadi model yang mampu mengelola pengetahuan yang tak terbatas untuk peningkatan kinerja organisasi (Harrison, 2020). Hasil penelitian tersebut penting dilanjutkan dengan melakukan kajian menyeluruh tentang bagaimana pentingnya manajemen pengetahuan dalam rangka menyediakan infrastruktur pembelajaran dalam implementasi CorpU. Oleh karena itu diperlukan penelusuran literatur secara sistematis mengenai manajemen pengetahuan sebagai pilar penting implementasi CorpU di organisasi. Hal ini penting agar organisasi dapat secara selaras dan simultan untuk mengembangkan manajemen pengetahuan dan pengembangan CorpU di organisasi.

Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah menjawab beberapa pertanyaan, yaitu:

RQ1: Bagaimana manajemen pengetahuan

diperlukan dalam suatu organisasi?

RQ2: Bagaimana proses implementasi CorpU?

RQ3: Bagaimana peran manajemen pengetahuan terhadap implementasi CorpU?

Manfaat

Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang CorpU, bagaimana implementasi CorpU dan peran manajemen pengetahuan dalam CorpU.

Selanjutnya dapat menjadi bahan informasi dan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam mengembangkan pembelajaran terintegrasi, pengembangan CorpU dan manajemen pengetahuan untuk menyelamatkan aset pengetahuan yang dilengkapi dengan infrastruktur *learning* melalui *Knowledge Management System* (KMS).

REFERENSI

Corporate University

Lui Abel dan Li (2012) melakukan survei terhadap 210 *corporate university* di Amerika Serikat. Penemuannya adalah bahwa proses pengembangan *corporate university* melalui tahapan berikut ini. Pertama audit menyeluruh terhadap arus pengetahuan dan keterampilan dari seluruh karyawan di organisasi, kemudian organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan dari kompetensi karyawannya dibandingkan dengan tujuan dan visi misi organisasi. Kedua adalah mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang mendukung kebutuhan bisnis organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Ketiga adalah pemanfaatan teknologi tepat guna untuk menunjang fungsi pembelajaran. Keempat adalah pembelajaran dan evaluasi kinerja, yang memungkinkan organisasi untuk menilai dan meneliti tingkat keberhasilan pembelajaran pegawainya. Kelima adalah kemitraan.

Dutkowsky, (2014) dalam penelitiannya menekankan bahwa untuk menghasilkan *return of investment* dari pelatihan perlu dipertimbangkan bagaimana pelatihan itu dibutuhkan dan berkorelasi positif dengan kinerja pegawai, sehingga pelatihan menjadi tepat sasaran dan tepat guna. ROTI yang efisien dapat diperoleh melalui strategi pembelajaran dalam Corporate University (CorpU). Hal ini karena prinsip CorpU adalah menyelaraskan antara pengembangan kompetensi SDM dengan kebutuhan bisnis dan visi jangka panjang organisasi (Agustina, 2021).

Manajemen Pengetahuan

Ghani (2009) menegaskan bahwa *Knowledge Management (KM)* kebutuhan untuk mengelola aset pengetahuan dalam organisasi. Mutula dan Mooko (2008) mengutip Groff dan Jones (2003), mendefinisikan bahwa *Knowledge Management* sebagai alat, teknik dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengatur, dan meningkatkan berbagi keahlian bisnis. Kucza (2001) mendefinisikan KM sebagai keseluruhan tugas mengelola proses penciptaan pengetahuan, penyimpanan dan berbagi kegiatan lainnya yang terkait.

Knowledge Management telah menjadi prioritas untuk daya saing dan keunggulan organisasi karena manfaat yang diperolehnya. *Knowledge Management* dalam organisasi sangat penting mendukung inovasi, mendorong aliran bebas ide, meningkatkan pendapatan, dan mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Ismail et al (2024) berpendapat bahwa *Knowledge Management* dapat memberikan kontribusi positif dalam peningkatan kapabilitas teknologi dan daya adaptasi organisasi, sehingga kinerja organisasi meningkat. Dengan demikian, *Knowledge Management* sangat penting untuk kemajuan organisasi, lembaga dan sistem untuk memanfaatkan pengetahuan untuk peningkatan produktivitas dan pencapaian visi dan misi organisasi.

Sementara itu *Knowledge Management* diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam proses produksi dan/atau jasa, untuk mencapai visi dan misi organisasi (Nickols, 2000). *Knowledge Management* memanfaatkan aset intelektual untuk peningkatan kinerja organisasi (Stankosky 2008). Krstić dan Petrovic (2012) meninjau peran *Knowledge Management* dalam meningkatkan inovasi organisasi antara lain menegaskan bahwa *Knowledge Management* mempromosikan dan mendorong budaya berbasis pengetahuan di mana inovasi dirangsang, serta meningkatkan kemauan berkreasi dalam peningkatan kinerja, yang memiliki pengaruh positif pada perusahaan. Inovasi tersebut akan memungkinkan perusahaan mengamankan dan mempertahankan posisi kompetitif mereka di pasar (Desouza, 2011). Mereka (Krstić & Petrović, 2012) secara meyakinkan menyatakan bahwa *Knowledge Management* di organisasi menyediakan penggunaan pengetahuan yang lebih baik guna memudahkan proses inovasi.

Selain itu, Omotayo (2015) menyimpulkan bahwa *Knowledge Management* sangat penting bagi organisasi untuk memastikan keunggulan kompetitif strategis yang berkelanjutan. Ini menguatkan pernyataan Aziri et. al (2013) bahwa "untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan saat ini berarti mencapai keunggulan dalam aset pengetahuan. Dengan demikian, *Knowledge Management* penting bagi individu dan

organisasi dalam persaingan di mana pengetahuan diperlakukan sebagai faktor kuncinya. Organisasi yang paling baik mengelola pengetahuannya (manusia, teknologi, dan proses) akan mencatat pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan. Berikut tiga komponen utama dalam *Knowledge Management*.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review (SLR)* dalam hal menganalisis pentingnya *knowledge management* di dalam implementasi CorpU di banyak organisasi. Berdasarkan literasi bahwa proses metode *systematic literature review* dilakukan dengan langkah-langkah: (1) merumuskan pertanyaan penelitian; (2) mencari artikel; (3) mengoreksi artikel; (4) mensistesis data. Langkah-langkah tersebut dilakukan untuk meminimalkan bias pada saat melakukan ulasan penelitian. Pertanyaan penelitian disesuaikan dengan topik penelitian yaitu :

1. RQ1: Bagaimana manajemen pengetahuan diperlukan dalam suatu organisasi?
2. RQ2: Bagaimana proses implementasi CorpU?
3. RQ3: Bagaimana peran manajemen pengetahuan terhadap implementasi CorpU?

Literatur sebagai sumber analisis *systematic literature review* dilakukan dengan menkoleksi literatur, mengklasifikasikan, mengkaji serta menganalisis dari hasil penelitian terdahulu yang didapat dari Google Scholar dan Scopus yang tentunya dipilih secara sistematis. Selain itu juga dilakukan beberapa studi banding kepada beberapa lembaga yang sudah menerapkan CorpU. Literatur yang digunakan adalah 10 tahun terakhir yaitu sejak tahun 2014 sampai dengan tahun 2024.

Menurut Triandini et al (2019) bahwa SLR mengkalrifikasi, mensintesis, mengkaji dan menyimpulkan seluruh kajian tentang topik topik kajian, serta pertanyaan dan kebutuhan penelitian tertentu.

Pengelompokan kata kunci dilakukan berdasarkan fokus yaitu peran manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi, proses pengembangan CorpU dan peran manajemen pengetahuan di dalam implementasi CorpU. Jumlah literatur yang digunakan adalah 33 yang diakses melalui internet.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Peran Manajemen Pengetahuan dalam suatu organisasi

Manajemen pengetahuan mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi.

No	Judul	Penulis tahun	Temuan
1	<i>A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges</i>	Idrees et al, 2023	Manajemen pengetahuan adalah bagian integral dari strategi bisnis, KM sangat penting agar bisnis tetap kompetitif di pasar, karena dengan KM perusahaan semakin efisien, efektif dan inovatif
2	<i>Innovation of Competence Development of State Civil Apparatus Through Knowledge Management Model</i>	Saksono, et al. 2022	Manajemen pengetahuan adalah model yang mampu mengakomodasi proses pengelolaan pengetahuan mulai dari pengumpulan, pendokumentasian, pengelolaan, penyebaran pengetahuan dan evalausinya dalam rangka pengembangan kompetensi dan inovasi para aparatur. Para aparatur dapat mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan baik melalui wadah sistem manajemen pengetahuan (KMS) atau belajar dengan sesama kolega.
3	Manajemen Pengetahuan dan	Praharsi, 2016	Proses manajemen pengetahuan meliputi penciptaan, pembauran, penyebaran dan

	Implemetasinya dalam Organisasi dan Perorangan		penerapan pengetahuan. Manajemen pengetahuan memberikan hasil yang efisien, efektif serta berdampak positif bagi keberhasilan dan produktivitas organisasi. Sedangkan penerapan manajemen pengetahuan secara personal/individu dapat didiskusikan dengan sesama ahli atau profesi serta teknologi yang mendukung agar tercipta pengetahuan yang utuh dan mumpuni.
4	<i>A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Managemet Systems</i>	Zouari and Dakhli, 2018	System manajemen pengetahuan memiliki empat aspek penting yaitu aspek teknologi, aspek sumber daya manusia, aspek proses, dan aspek konteks. Keempat aspek tersebut mendorong efektifitas dari manajemen pengetahuan. Namun tetap keempat aspek tersebut bergantung pada strategi manajemen pengetahuan dan lingkungan eksternal.
5	<i>Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research issues</i>	Alavi and Leidner, 2001	Manajemen pengetahuan organisasi perlu dilestarikan dalam suatu wadah sistem manajemen pengetahuan. Tujuannya adalah untuk mendukung penciptaan pengetahuan, transfer pengetahuan dan penerapan pengetahuan di dalam organisasi. Pengetahuan dan manajemen pengetahuan adalah konsep yang kompleks dan memiliki banyak segi. Dengan demikian , pengembangan dan implementasinya adar efektif memerlukan KMS.

2. Proses Pengembangan CorpU

Corporate University (CorpU) merupakan strategi pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan antara fokus organisasi atau visi dan misi institusi yang disinergikan dengan kapasitas para aparaturnya. Hal ini dilakukan dengan menyelaraskan antara pengembangan kompetensi dengan jenjang karir, kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan mempelajari juga manajemen pengembangan SDM serta kepemimpinan di berbagai level di organisasi tersebut.

CorpU bertujuan untuk mengatur sistem pembelajaran terintegrasi, mengintegrasikan pengembangan kompetensi, pengelolaan pembelajaran dan manajemen pengetahuan dengan sumber daya dan kebutuhan organisasi, serta mendorong pengembangan kompetensi, pengelolaan pembelajaran dan manajemen pengetahuan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja organisasi untuk

mencapai visi, misi dan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian CorpU memberikan peluang untuk pengembangan yang berfokus pada prioritas organisasi dalam mengantisipasi perubahan Ayuningtias et. Al (2015) menyatakan beberapa alasan pentingnya melakukan pengembangan CorpU di Indonesia, yaitu: (1) tidak adanya keselarasan antara apa yang dipelajari di pelatihan dan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Pembelajaran dalam pelatihan secara umum dilakukan di pusat pelatihan yang programnya terlepas dari masalah bisnis yang penting diselesaikan atau visi dan misi organisasi yang prioritas untuk segera dicapai. (2) hasil pelatihan seringkali tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi karena tidak selaras dengan masalah organisasi dan tujuan organisasi. (3) secara umum partisipasi peserta pelatihan sangat rendah. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah karena umumnya peserta merasa mereka tidak mendapatkan

apresiasi yang berarti setelah mengikuti pelatihan. Misalnya setelah pelatihan tidak berpengaruh kepada kenaikan gaji atau jalur

karir, karena tidak ada komitmen penuh dari organisasi terhadap hal tersebut.

Tabel 1. Proses Pengembangan CorpU

No	Judul	Penulis tahun	Temuan
1	<i>Making of a Corporate University Model : Transition from Traditional to Learning Management System</i>	(Ilyas, 2017)	<i>Corporate university</i> sudah diadopsi banyak perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelatihan mereka. Melalui CorpU banyak benefit yang dihasilkan yaitu nilai tambah bagi bisnis dalam hal pendapatan laba, peningkatan retensi pelanggan, peningkatan produktivitas karyawan, pengurangan biaya dan retensi karyawan berbakat. CorpU tidak terlepas dari dua komponen penting yaitu manajemen SDM, teknologi, manajemen pengetahuan dan organisasi pemelajar, serta tentunya yang paling menentukan adalah komitmen pimpinan.
2	Kajian Penerapan <i>Corporate University</i> Dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara	(Sidabutar, 2020)	Tahapan pertama dalam proses CorpU adalah melakukan diagnosis organisasi saat awal pembentukan, merancang program pelatihan, merancang dan melaksanakan infrastruktur pembelajaran (LMS), dan menguatkan pengetahuan dalam hal ini manajemen pengetahuan mengenai CorpU dan pembentukan CorpU.
3	Pengembangan <i>Corporate University</i> Dalam Manajemen Talenta (Studi Kasus Kementerian Perdagangan)	(Agustina, 2021)	Kementerian Perdagangan telah menerapkan Manajemen Talenta dengan mengimplementasikan CorpU. Melalui tahapan: 1. Akuisisi talenta 2. Pengembangan talenta melalui pengembangan kompetensi dengan pendekatan ASN CorpU yaitu pembelajaran di dalam dan luar kantor serta bentuk pengembangan kompetensi lainnya. 3. Rentensi talenta 4. Penempatan talenta 5. Pemantauan dan evaluasi. Terdapat enam elemen <i>Corporate University</i> yaitu: <i>Governance, political Will, Learning Strategy, system alignment, learning technology, dan partnership.</i>
4	<i>Corporate University New Practices of Apparatus Competency Development in Indonesia</i>	(Wahyudi, 2022)	Pengembangan CorpU adalah amanat dari Peraturan Pemerintah no 17 tahun 2020 dalam hal pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui pendekatan system pembelajaran terintegrasi (<i>Corporate University</i>), maka pendekatan pengembangan kompetensi melalui strategi CorpU harus diterapkan oleh semua instansi pemerintah, di mana hal ini sangat strategis dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
5	<i>National Corporate</i>	(Savira et al., 2022)	CorpU mempunyai ruang lingkup yang terdiri dari: Program pengembangan kepemimpinan nasional,

	<i>University Of ASN: Orchestrating Strategic Competency Development At The National Level</i>		kompetensi strategis lintas lembaga, dana pengelolaan pengetahuan dan LMS untuk pengimplementasiannya yang seluruhnya dikoordinir oleh LAN sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi ASN di Indonesia.
6	Analisa Penerapan <i>Corporate University</i> Di Instansi Pemerintah	(Tunsiah & Soantahon, 2023)	Penyiapan sarana dan prasarana yang kurang memadai menyebabkan pengembangan CorpU di instansi pemerintah baik pusat maupun daerah menjadi terhambat, namun CorpU tetap perlu dikembangkan karena untuk menuju Smart ASN yang berdaya saing internasional.
7	<i>Proposed Model of Corporate University</i>	Castrillion, 2018	CorpU mempunyai empat proses kunci, yaitu: 1. Arahan dan komitmen pimpinan manajemen puncak, manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajar (<i>Learning Organization</i>), manajemen sumber daya manusia dan teknologi untuk manajemen pengetahuan. CorpU dijabarkan dalam strategi pembelajaran yang memuat pembelajaran mandiri, mentoring, pembinaan proyek dan pendampingan dalam hal inovasi.

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 2. Ada lima hal yang perlu dipertimbangkan dalam proses pengembangan dan penerapan CorpU oleh organisasi, antara lain:

1. Diagnosa awal yang dilakukan melalui pemetaan antara permasalahan mengenai visi, misi, tujuan, strategi organisasi dengan kapasitas organisasi dan kapasitas individu.
2. Perlunya dukungan komitmen pimpinan dalam mendukung pengembangan dan implementasi CorpU secara berkelanjutan.
3. Mendesain tata kelola penerapan CorpU dalam institusi.
4. Mempersiapkan infrastruktur pembelajaran yang mendukung proses pengembangan kompetensi melalui pembelajaran terprogram dan pembelajaran mandiri. Proses pembelajaran direkam dalam aplikasi *Learning Management System (LMS)* dan *Knowledge Management System (KMS)*.
5. Sinergisitas antar infrastruktur pembelajaran, sistem informasi SDM, dan manajemen pengetahuan.

6. Mempersiapkan pegawai agar mau dan mampu beradaptasi dengan perubahan sistem pembelajaran CorpU.
7. Kolaborasi dan koordinasi yang baik antar unit dalam institusi/organisasi.
8. Strategi pembelajaran yang mensinergikan antara pembelajaran mandiri, pembelajaran di dalam dan luar kantor dan *community of practices*.
9. Legalitas CorpU yang dapat menjadi payung hukum dalam penerapan CorpU.

Di beberapa instansi pemerintah penerapan CorpU menghadapi kendala karena dipengaruhi kondisi mentalitas dan ada degradasi moral ASN yang kemungkinan sudah terjadi sebelumnya (Sidabutar, 2020). Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Tunsiah dan Soantahon (2023) bahwa kendala CorpU di Indonesia salah satunya adalah pemahaman karyawan tentang CorpU masih kurang sehingga pengembangan dan penerapan CorpU di instansi baik pusat maupun daerah senantiasa dirasa belum siap dan mau menerapkan Strategi CorpU.

3. Peran Manajemen Pengetahuan dalam CorpU.

Organisasi yang menerapkan strategi CorpU dalam pengembangan kompetensi SDMnya menggunakan manajemen pengetahuan sebagai sarana untuk membuat, mendistribusikan dan mengelola pengetahuannya.

Manajemen pengetahuan dalam CorpU pada dasarnya melestarikan aset pengetahuan, di mana para pemangku kepentingan yang mempunyai kompetensi tinggi memberikan/menyebarkan semua pengalaman dan pengetahuan yang

dimilikinya yang *dicapture* dalam suatu media/materi yang mampu dengan mudah disebarluaskan melalui maksimasi pemanfaatan teknologi informasi terkini (i atau KMS). Dengan demikian terjadi alih pengetahuan dan keterampilan dengan sistem pembelajaran yang sangat efisien, sesuai kebutuhan dan dapat diakses kapan pun dan di manapun. Diharapkan bagi pegawai yang sudah mendapatkan transfer ilmu tersebut dapat berkinerja dengan baik dan profesional.

Tabel 3. Knowledge Management dalam Implementasi Corporate University (CorpU)

No	Judul	Penulis tahun	Temuan
1	<i>Identifying the success factors of knowledge management tools in research projects (Case study: A corporate university)</i>	(Ghomi & Barzinpour, 2018)	Banyak faktor yang efektif dalam siklus KM dalam lingkup CorpU di antaranya adalah budaya organisasi, infrastruktur organisasi strategi dan tujuan organisasi, kepemimpinan dan dukungan manajemen, manajemen sumber daya manusia,, teknologi informasi, motivasi karyawan, pendidikan, sumber keuangan, struktur dan komunikasi dalam lingkungan kerja.
2	<i>Influencing Factors Of Knowledge Enhancement Of Corporate Universities In China</i>	(Chen & Xu, 2022)	Corporate University pada sebagian besar organisasi senantiasa melakukan kegiatan penguatan proses pengumpulan, pengelolaan pengetahuan, <i>sharing</i> pengetahuan dan penggunaan atau pengembangan pengetahuan. Dengan demikian manajemen pengetahuan melakukan proses memilah proses pengetahuan yang merupakan inti dari CorpU.
3	<i>The Knowledge management functions of Corporate University and their Evolution: Case studies of Two Chinese Corporate University.</i>	Chen et. Al 2019	Penelitian menemukan bahwa fungsi manajemen pengetahuan di CorpU mencakup transfer pengetahuan, penciptaan pengetahuan, dan layanan pengetahuan untuk intrapreneurship. Fungsi manajemen pengetahuan dari CorpU meningkat seiring dengan berkembangnya CorpU itu sendiri. Fungsi-fungsi manajemen pengetahuan saling memperkuat satu sama lain, sehingga jaringan dan cakupan pengetahuan CorpU semakin luas. Evaluasi manajemen pengetahuan dari perspektif jaringan pengetahuan mampu memperkaya budaya belajar di organisasi yang menerapkan CorpU.
4	<i>Networking of Corporate Universities in Knowledge</i>	Chen et. Al 2022	CorpU meliputi tiga kegiatan utama yaitu transfer pengetahuan dan keterampilan operasional perusahaan, <i>networking</i> , kegiatan ilmiah dan teknologi. Terdapat hubungan yang erat antara

	<i>Management: Evident from China</i>		kegiatan-kegiatan tersebut yang membentuk siklus. Aktifitas <i>networking</i> adalah penghubung antara transfer pengetahuan dan keterampilan operasional perusahaan dengan aktivitas ilmu pengetahuan dan teknologi, yang mana diintegrasikan oleh aplikasi <i>Knowledge Management System (KMS)</i> yang menjadi pusat pengetahuan.
5	<i>Knowledge Management and Corporate University</i>	Harrison, 2020	CorpU membuka inisiatif dan peluang baru bagi perusahaan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan mempertahankan pegawai dengan mengelola aset pengetahuan mereka dalam sistem management pengetahuan. Potensi pengetahuan dan kreasi yang tidak terbatas merupakan cakrawala baru yang akan memberikan peluang bagi inovasi dan diversifikasi, sehingga menghasilkan persaingan yang sehat dan menguntungkan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dari para peneliti terdahulu mengenai peran manajemen pengetahuan di dalam implememtasi CorpU, maka dapat dijabarkan bahwa manajemen pengetahuan memegang peran penting dalam CorpU antara lain adalah:

1. Penyimpanan dan distribusi materi pembelajaran ataupun konten aset pengetahuan. Manajemen pengetahuan membantu dalam penyimpanan, pengorganisasian, dan distribusi materi termasuk modul pelatihan, presentasi, sumber literasi pendukung dan konten pengetahuan lainnya yang disediakan untuk memudahkan pegawai mengakses pengetahuan dalam suatu aplikasi *Knowledge Management System (KMS)*.
1. Pemeliharaan pengetahuan institusional. Manajemen pengetahuan membantu organisasi dalam pemeliharaan dan pengelolaan pengetahuan institusional termasuk pengetahuan yang dimiliki oleh para pakar reknis, mentor di organisasi dan membantu meminimalkan kehilangan pengetahuan kunci/inti saat pegawai pension atau mutase.
2. Kolaborasi dan pembelajaran bersama. Manajemen pengetahuan memberikan fasilitasi antara pegawai dalam melakukan pembelajaran bersama di dalam wadah CorpU. Ini mencakup platform kolaborasi, forum dan alat berbagi pengetahuan dalam platform

- KMS untuk meningkatkan pertukaran ide dan pengalaman.
3. Pengukuran dan evaluasi pembelajaran. Manajemen pengetahuan dapat membantu dalam pengukuran dan evaluasi efektifitas program pelatihan, desain pelatihan, strategi pembelajaran dan desain pembelajaran untuk terus dievaluasi dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengembangan.
4. Integrasi dengan sistem pembelajaran. Manajemen pengetahuan memungkinkan integrasi dan sinergi yang lebih baik antara sistem aplikasi pembelajaran dan platform KMS yang dapat membantu menciptakan ekosistem pembelajaran yang terpadu, di mana pegawai dapat dengan mudah mengakses sumber daya pembelajaran dan pengetahuan.
5. Pengembangan pengetahuan pegawai. Manajemen pengetahuan dapat mendukung pengembangan pegawai dengan menyediakan sumber daya yang relevan dan *up-to-date*. Hal ini dapat mencakup pelatihan online, akses ke pengetahuan melalui KMS, belajar mandiri dan peluang pengembangan pengetahuan lainnya.
6. Manajemen perubahan. Manajemen pengetahuan membantu dalam manajemen perubahan melalui penyediaan informasi yang relevan dan

dukungan pembelajaran dalam rangka mendukung karyawan senantiasa beradaptasi dengan perubahan organisasi dan perkembangan zaman.

7. Pemantauan kemajuan dan kompetensi pegawai. Manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk memantau kemajuan dan kompetensi pegawai dalam berbagai program pelatihan dan pembelajaran yang dapat dikemas dalam bentuk *learning wallet* atau *learning history*. Dengan demikian dapat membantu manajemen dalam menilai tingkat pemahaman dan penerapan pengetahuan di tempat kerja. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan dalam wadah CorpU dapat diintegrasikan dengan manajemen talenta guna memudahkan pemangku kebijakan dalam menentukan talen pegawai yang mampu menjadi pimpinan di organisasi.
8. Pengelolaan dokumen dan arsip manajemen pengetahuan membantu dalam pengelolaan dokumen dan arsip terutama terkait dengan proses pelatihan, porses pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.

KESIMPULAN

Pengetahuan teknis organisasi merupakan aset yang sangat berharga. Sejalan dengan semakin dewasanya organisasi, semakin tinggi pula aset pengetahuan yang dimiliki. Aset pengetahuan di organisasi sebagian besar dimiliki dan melekat pada para ahli/ekspert yang sudah berpengalaman lama dalam mengoperasikan organisasi. Hal ini sangat rawan bagi keberlangsungan organisasi jika ahli tersebut mutasi atau pensiun. Oleh karenanya manajemen pengetahuan penting dilakukan organisasi untuk mengelola pengetahuan mulai dari penciptaan pengetahuan, penyimpanan dan indeksasi pengetahuan, penyebaran pengetahuan, penggunaan dan pengembangan pengetahuan yang tentunya perlu teknologi informasi dalam pengelolaannya dalam bentuk *Knowledge Management System (KMS)*.

Manajemen pengetahuan sangat penting terutama dalam mendukung pengembangan dan implemetasi pembelajaran terintegrasi melalui *Corporate University*. Pengembangan CorpU ditopang oleh manajemen pengetahuan dan infrastruktur pembelajaran. Tentunya tetap perlu memperhatikan enam elemen penting dalam pengembangan CorpU yaitu komitmen pimpinan, tata kelola, *learning strategy*, *system alignment*, *learning technology*, dan *partnership*.

Manajemen pengetahuan dapat menjadi sumber bahan ajar dalam pelaksanaan pembelajaran terintegrasi yang meliputi pembelajaran mandiri, pembelajaran dari dan dengan orang lain dan pembelajaran di tempat kerja. Oleh karenanya keberadaan KMS perlu terus dikembangkan baik konten maupun mekanisme peningkatan motivasinya.

REFERENSI

- Undang-Undang nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara
- Agustina, Srie. 2021. Analisis Kebutuhan Pengembangan Corporate University Dalam Manajemen talenta (Studi Kasus Kementerian Perdagangan). *Jurnal Kewidyaiswaraan*. Vol 6(2):177-187.
- Ayuningtias, H.G., G. anggadwita, A. Nurbaiiti, M. K. Putri. 2015. *The Corporate University Lanscape in Indonesia*. 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO 2015). Atlantik Press. Hal. 1-5.
- Alavi, M and Leidner, D.E., 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. Vol 25(1):107-136.
<https://www.researchgate.net/publication/200772522>
- Agustina, S. (2021). Pengembangan Corporate University dalam Manajemen Talenta (Studi Kasus Kementerian Perdagangan). *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 6(2), 177–187.
<https://doi.org/10.56971/JWI.V6I2.166>
- Aziri, B., Veseli, N. & Ibraimi, S. (2013). Human resources and knowledge management. *Management, knowledge and learning*,

- international conference, 19-21 June 2013. Zadar, Croatia.
- Lui Abel, A. and Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, 23: 103-128. doi: 10.1002/hrdq.21122
- Chen, Y., Y. Xu, Q. Zhai. 2019. The Knowledge Management Functions and Their Evolution: Case Studies of Two Chinese Corporate Universities. *Jornal of Knowledge management., Business, Education, Computer Science*. DOI:10.1108/jkm-04-2018-0228Corpus ID: 208096018
- Chen, Y., Y. Xu, Q. Zhai. 2022. Networking of Corporate Universities in Knowledge Management: Evident from China. *Journal Management Decision*. DOI:10.1108/md-05-2021-0679Corpus ID: 247644407.
- Castrillion, M.A.G., 2018. Proposed Model of Corporate University. *Journal Vision de Futuro*. Vol 23(1) : 24-41. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=492&Itemid=101
- Dutkowsky, P. 2014. Trends in Training and Development-The New Economy, Training in U.S. Companies, Who Does The Training in Corporation? Retrieved from: StateUniversity.com <http://careers.stateuniversity.com/pages/852/Trends-in-Training-Development.html#ixzz34jTinPJA>
- Desouza, K. C. (2011). An introduction to knowledge management. In: K. C. Desouza and S. Paquette (Eds.), *Knowledge Management: An Introduction* (pp. 3-34). New York: NY: Neal-Schuman Publishers, Inc
- Dutkowsky, S. (2014). Trends in Training and Development – The New Economy, Training In U.S. Companies, Who Does The Training In Corporations? Retrieved from: StateUniversity.com <http://careers.stateuniversity.com/pages/852/Trends-in-Training-Development.html#ixzz34jTinPJA>
- Ghani, S.R (2009). Knowledge management: Tools and techniques. *DESIDOC. Journal of library and information Technology*, 29(6):33-38.
- Horrison, P. 2020 Knowledge Management and Corporate University. https://www.academia.edu/44456727/Knowledge_Management_and_Corporate_Universities
- Idrees, H., J. Xu, S.A. Haider, S. Tehseen. 2023. *Journal of innovation and knowledge*. 8(2): DOI: [10.1016/j.jik.2023.100350](https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350)
- Ilyas, M. 2017. Making of a Corporate University Model : Transition from Traditional to Learning Management System. *Journal of Education and Practice*. Vol 8(15): 85-90.
- Ismail, A. Sanusi and F. Supanto. 2024. The Effects of knowledge Management Capabilities and Information Technology Capabilities on Organizational Agility and Their Impact on Organizational Performnace in Technical Implementation Units and Service Vranches of the East Java Provincial Government. *Journal of Economics, Finance and Management Studies.*, Vol 7(1):631-647. DOI : [10.47191/jefms/v7-i1-64](https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-64)
- Kuczaj, T. (2001). Knowledge Management process Model. Technical Research Centre of Finland VTT Publications.
- Krstić, B. & Bojan Petrović, B. (2012). The role of knowledge management in increasing enterprise's innovativeness. *Economics and Organization*, 9(1):93-110
- Mutula & Mooko. (2008). Knowledge Management. In Aina, L.O, Mutula, S.M & Tiariyu, M.A.. *Information and Knowledge management in the digital age. Concepts, technologies & African perspectives*.
- Nickols, F. (2000). Knowledge Management overview, http://home.att.net/~discon/KM/KM_Overview_Context.htm
- Omotayo, F. O. (2014). Knowledge management as an important tool in organisational
- Praharsi, Y. 2016. Manajemen Pengetahuan dan Impelementasinya Dalam Organisasi dan Perorangan. *Jurnal Manajemen Maranatha*. Vol 16(1):77-89. <https://media.neliti.com/media/publications/115651-ID-manajemen-pengetahuan-dan-implementasinya.pdf>
- Petrovic, B and B. Krstic (2012). The Role of Knowledge Management in Increasing Enterprise's Innovation. *Facta Universitatis, Series : Economics and Organization* Vol. 9 (1): 93-110. <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao201201/eao201201-08.pdf>
- 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>
- Savira, E. M., Savitri, R., Putra, M., & Ahad, Y. (2022). National Corporate University of ASN: Orchestrating Strategic Competency Development at the National Level. *KnE Social Sciences*, 2022, 143-160-143-160. <https://doi.org/10.18502/KSS.V7I9.10934>
- Saksono, H., A. Suhendra, I. Radianto, A.S. Putra, Marsono, B.M.T.V. Simandjorang, Suropto, E. M. Savira, R.F. Syah, A. N. Barsey, A. Ramadhan, T. Andari, S.H. Azanda, N. Firmansyah, J. Saptohadi, B.A. Hidayat, W.A. Yohanitas, R.

- Febrina, Asriani, dan N.S. Fahrani. 2022. Innovation of Competence Development of State Civil Apparatus Through Knowledge Management Model. : ICOSI-HESS 2022, ASSEHR 710, DOI. pp. 489–505, 2022.
https://doi.org/10.2991/978-2-494069-65-7_41.
<https://www.atlantis-press.com/proceedings/icosi-hess-22/125979844>.
- Stankosky , M. 2008 . Keynote address to ICICKM (International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning), 9 – 10.
- Tunsiah, S., & Soantahon, S. M. (2023). Analisa Penerapan Corporate University di Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 20(2), 55–67.
https://doi.org/10.17509/JAP.V28i3.39_982
- Triandini, E., S. Jayanatha, A. Indrawan, G.W. Putra dan B. Iswara. 2019. Metode Systematic Literature Review untuk identifikasi Paltform dan Metode Pengembangan Sistem Informasi di Indonesia. *Indoensia Journal of Information Systems*. Vol 1(2): 63-77.
DOI: <https://doi.org/10.24002/ijis.v1i2.1916>.
- Wahyudi, H. 2022. Corporate University New Practices of Apparatus Competensy Development in Indonesia. *Multidisiplinary International Journal of research and Development*. Vol 01(3) : 1-8.