



## **Model Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Berbasis Corporate University: Systematic Review Atas Praktik dan Peran Widyaiswara**

**Desta Janu Kuncoro**

Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/ BKKBN

Email: dheszta@gmail.com

### **Abstrak**

Pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan elemen strategis bagi daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan global. Penelitian ini bertujuan menyusun model pengembangan SDM berbasis Corporate University yang adaptif dengan penekanan utama pada optimalisasi peran strategis Widyaiswara sebagai aktor kunci dalam keberhasilan implementasinya. Metode yang digunakan adalah systematic journal review dengan pendekatan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Pencarian literatur dilakukan secara sistematis pada berbagai basis data akademik utama untuk artikel yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Widyaiswara memegang peran sentral dan multifaset sebagai perancang arsitektur pembelajaran, fasilitator transformasional, serta coach dan knowledge broker yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan sistem pembelajaran. Integrasi rencana strategis organisasi dengan kurikulum berbasis kompetensi yang dimediasi secara aktif oleh Widyaiswara terbukti meningkatkan kapasitas profesional dan kualitas pelayanan publik secara signifikan. Meskipun demikian, tantangan operasional seperti keterbatasan sumber daya, penguatan kapasitas Widyaiswara, dan kesenjangan implementasi masih menjadi hambatan utama dalam kematangan model ini. Sebagai kesimpulan, Corporate University merupakan mekanisme strategis yang efektif dalam meningkatkan kompetensi SDM melalui fungsi pembelajaran institusional yang terintegrasi, kolaboratif, dan berorientasi pada penguatan peran Widyaiswara sebagai agen perubahan organisasi.

**Kata Kunci:** *Competency-Based Training, Corporate University, Kualitas SDM, Pengembangan Profesional, Widyaiswara.*

### **Abstract**

*Human resource quality development is a strategic element for organizational competitiveness in facing the dynamics of global competition. This study aims to develop an adaptive Corporate University-based HR development model with a primary emphasis on strengthening the strategic role of Widyaiswara as the key actor in its successful implementation. The method employed is a systematic journal review using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) approach. A systematic literature search was conducted across major academic databases for articles published between 2020 and 2025. The results indicate that Widyaiswara hold central and multifaceted roles as learning architects, transformational facilitators, as well as coaches and knowledge brokers who determine learning effectiveness and sustainability. The integration of organizational strategic plans with competency-based curricula, actively mediated by Widyaiswara, is proven to significantly enhance professional capacity and public service quality. Nonetheless, operational challenges such as resource limitations, the need for strengthening Widyaiswara capacity, and implementation gaps remain major obstacles to the maturity of this model. In conclusion, Corporate University serves as an effective strategic mechanism for improving HR competence through integrated and collaborative institutional learning functions that position Widyaiswara as organizational change agents.*

**Keywords:** *Competency-Based Training, Corporate University, HR Quality, Professional Development, Widyaiswara.*

## PENDAHULUAN

Pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) telah lama diposisikan sebagai faktor strategis yang menentukan kapasitas organisasi dalam mempertahankan kinerja dan daya saing pada lingkungan global yang semakin kompetitif. Literatur dalam bidang human resource development (HRD) menunjukkan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran organisasi, dan pengembangan karier memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kapabilitas teknis, kemampuan adaptasi, serta kapasitas inovasi tenaga kerja. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa program pengembangan SDM yang dirancang secara sistematis mampu memperkuat kompetensi profesional sekaligus meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan eksternal (Mendrofa et al., 2025; Ramadhani & Kuswinarno, 2024). Dalam konteks ini, organisasi modern tidak lagi memandang pelatihan sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis untuk membangun kapasitas institusional yang berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang berkembang dalam praktik pengembangan SDM organisasi adalah model Corporate University (CU), yang dirancang untuk mengintegrasikan pembelajaran organisasi dengan tujuan strategis institusi. Model ini menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, pengelolaan pengetahuan (knowledge management), serta pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa CU berpotensi meningkatkan efektivitas pengembangan SDM melalui integrasi antara pelatihan formal, pembelajaran berbasis pekerjaan, dan sistem pengelolaan pengetahuan organisasi (Setiawati & Fadillah, 2023). Melalui mekanisme tersebut, CU dipandang sebagai sarana untuk menyelaraskan strategi organisasi dengan peningkatan kapasitas individu secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, literatur akademik menunjukkan adanya perdebatan yang cukup signifikan mengenai efektivitas implementasi Corporate University, khususnya ketika model ini diadopsi oleh sektor publik. Dalam sektor privat, CU sering dipandang sebagai instrumen strategis yang relatif berhasil dalam meningkatkan kapabilitas organisasi karena didukung oleh fleksibilitas manajerial, orientasi kinerja, serta sistem insentif yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar. Sebaliknya, dalam sektor publik implementasi CU sering menghadapi berbagai keterbatasan struktural, seperti birokrasi yang rigid, mekanisme pengambilan keputusan yang hierarkis, serta keterbatasan integrasi antara program pelatihan dengan kebutuhan kinerja organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas CU dalam meningkatkan kapasitas organisasi publik sering diperdebatkan dalam literatur manajemen publik dan administrasi negara. Beberapa studi bahkan menunjukkan bahwa transformasi model pelatihan menuju pendekatan Corporate University di sektor pemerintah sering kali bersifat simbolik atau normatif, tanpa disertai perubahan substantif dalam praktik pembelajaran organisasi.

Perdebatan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Corporate University tidak hanya ditentukan oleh desain kelembagaan atau kebijakan organisasi, tetapi juga oleh dinamika aktor yang terlibat dalam proses pembelajaran organisasi. Dalam perspektif sosiologi organisasi, implementasi kebijakan dan inovasi kelembagaan sangat dipengaruhi oleh aktor yang berperan sebagai agen perubahan (change agents) dalam organisasi. Teori perubahan organisasi menekankan bahwa keberhasilan transformasi kelembagaan sangat bergantung pada kemampuan aktor internal untuk menerjemahkan kebijakan strategis ke dalam praktik operasional yang konkret. Dalam konteks Corporate University di sektor publik Indonesia, peran tersebut secara institusional dijalankan oleh Widyaiswara sebagai fasilitator pembelajaran, pengembang kurikulum pelatihan, serta mediator antara strategi organisasi dan proses pengembangan kompetensi aparatur.

Namun demikian, posisi strategis Widyaiswara dalam kerangka Corporate University belum sepenuhnya dianalisis secara mendalam dalam literatur ilmiah. Sebagian besar penelitian mengenai Corporate University masih berfokus pada aspek desain kelembagaan, model pembelajaran, atau efektivitas program pelatihan secara umum, sementara peran aktor pelaksana pembelajaran sering kali hanya diposisikan sebagai variabel operasional. Padahal dalam perspektif sosiologi organisasi, aktor pelaksana memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana kebijakan organisasi diterjemahkan, dimodifikasi, atau bahkan dinegosiasikan dalam praktik sehari-hari. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Widyaiswara tidak hanya menjalankan fungsi instruksional dalam pelatihan, tetapi juga berperan dalam merancang proses pembelajaran, mengembangkan materi pelatihan, serta mengevaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi aparatur (Widiatmanti, 2023). Di sisi lain, studi lain mengungkapkan bahwa transformasi peran Widyaiswara sebagai mitra pembelajaran strategis dalam model Corporate University pemerintah belum sepenuhnya terwujud, sehingga kontribusi mereka terhadap peningkatan kapasitas organisasi masih bervariasi antar instansi (Aulianisa, 2025).

Selain itu, literatur mengenai pelatihan berbasis kompetensi dalam organisasi juga menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang cukup signifikan. Banyak studi yang membahas konsep competency based training, pembelajaran digital, maupun model pelatihan berbasis pekerjaan, tetapi sebagian besar penelitian masih bersifat deskriptif dan belum menghasilkan pemetaan komprehensif mengenai efektivitas berbagai pendekatan pelatihan tersebut dalam kerangka Corporate University. Penelitian yang secara sistematis membandingkan berbagai model pengembangan kompetensi, khususnya dalam kaitannya dengan peran aktor pelaksana pelatihan seperti Widyaiswara, masih relatif terbatas (Reniaty et al., 2023; Hidayat, 2025). Selain itu, hubungan antara teori pengembangan SDM dengan praktik implementasi pelatihan dalam organisasi publik juga belum banyak dianalisis secara empiris dalam kerangka analisis yang integratif (Zalukhu & Lase, 2025).

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang penting dalam literatur, yaitu terbatasnya kajian sistematis yang menghubungkan efektivitas Corporate University dengan peran aktor pelaksana pembelajaran dalam organisasi publik. Padahal, pemahaman mengenai bagaimana aktor organisasi menerjemahkan kebijakan pengembangan SDM ke dalam praktik pelatihan sangat penting untuk menjelaskan variasi keberhasilan implementasi Corporate University antar institusi. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu memetakan secara sistematis praktik implementasi Corporate University serta menganalisis peran Widyaiswara sebagai aktor kunci dalam proses pengembangan kompetensi aparatur.

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan systematic review dengan metode Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan, seleksi, dan sintesis literatur secara sistematis dan transparan sehingga menghasilkan pemetaan bukti ilmiah yang komprehensif mengenai praktik pengembangan SDM berbasis Corporate University. Melalui prosedur analisis yang terstandarisasi, metode PRISMA juga berperan dalam meminimalkan bias seleksi literatur serta meningkatkan validitas temuan penelitian. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan identifikasi tren penelitian, praktik terbaik, serta kesenjangan empiris yang masih terdapat dalam literatur internasional mengenai Corporate University dan pengembangan kompetensi organisasi (Tedja et al., 2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis praktik pengembangan sumber daya manusia berbasis Corporate University serta mengeksplorasi peran Widyaiswara sebagai aktor kunci dalam implementasi model tersebut di organisasi. Penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi praktik terbaik, tantangan implementasi, serta dinamika peran aktor pelaksana pembelajaran dalam kerangka pengembangan kompetensi profesional. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian sosiologi organisasi dan pengembangan SDM, sekaligus menawarkan rekomendasi berbasis bukti bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kompetensi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

## **METODE**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Journal Review* untuk secara kritis menelaah model pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) berbasis *Corporate University* serta peran Widyaiswara dalam praktik pengembangan kompetensi profesional. Pendekatan *systematic review* dipilih karena memungkinkan sintesis literatur secara terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga menghasilkan bukti ilmiah yang komprehensif mengenai praktik pengembangan SDM melalui *Corporate University*. Desain ini sangat sesuai untuk menjembatani teori dan praktik, karena memungkinkan integrasi analisis konseptual, temuan empiris, dan praktik institusional di berbagai organisasi dan konteks pelatihan. Seluruh tahap penelitian dilakukan sesuai pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)* untuk menjamin ketelitian metodologis, transparansi, dan replikasi.

### **Strategi Pencarian Literatur**

Pencarian literatur dilakukan secara komprehensif dan sistematis melalui beberapa basis data elektronik utama, antara lain Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, dan Google Scholar. Basis data ini dipilih untuk menjangkau literatur *peer-reviewed* yang relevan dengan pengembangan SDM, *Corporate University*, kompetensi profesional, dan praktik Widyaiswara. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dan operator Boolean (AND, OR) yang disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu:

1. "Corporate University" OR "Model Pengembangan SDM"
2. "Widyaiswara" OR "Instruktur Profesional"

3. “Kompetensi SDM” OR “Kualitas SDM”
4. “Pengembangan profesional” OR “Capacity Building”
5. “Praktik institusional” OR “Kebijakan pelatihan”

Pencarian difokuskan pada artikel yang diterbitkan antara tahun 2020–2025 untuk memastikan relevansi dengan praktik terbaru dalam pengembangan SDM berbasis *Corporate University*.

### **Seleksi Studi dan Kriteria Kelayakan**

Seleksi studi dilakukan secara independen oleh dua peneliti melalui tahap screening judul, abstrak, dan teks lengkap berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan.

Kriteria inklusi:

1. Studi yang membahas pengembangan SDM berbasis *Corporate University* atau peran Widyaiswara dalam peningkatan kompetensi profesional.
2. Penelitian yang menyoroti hubungan antara teori pengembangan SDM dan praktik empiris di organisasi atau lembaga pelatihan.
3. Studi empiris, konseptual, kualitatif, kuantitatif, atau metode campuran, termasuk analisis institusional dan kebijakan pelatihan.
4. Artikel diterbitkan dalam jurnal *peer-reviewed* dan tersedia dalam teks lengkap bahasa Inggris atau Indonesia.

Adapun kriteria eksklusi yaitu berupa ulasan non-sistematis, editorial, opini, abstrak konferensi, ulasan buku, atau studi yang tidak fokus pada praktik pengembangan SDM berbasis *Corporate University*. Perbedaan pendapat antara peneliti diselesaikan melalui diskusi, dengan keterlibatan peneliti ketiga bila diperlukan untuk mencapai kesepakatan.

### **Ekstraksi Data**

Ekstraksi data dilakukan secara sistematis menggunakan *form* standar untuk menjaga konsistensi dan reliabilitas. Data yang diekstrak meliputi:

1. Penulis, tahun publikasi, dan fokus organisasi atau wilayah studi.
2. Tujuan penelitian dan kerangka teori yang digunakan.
3. Pendekatan metodologis dan desain penelitian.
4. Bentuk praktik pengembangan SDM yang dianalisis, termasuk program *Corporate University*, pelatihan, dan peran Widyaiswara.
5. Dimensi kompetensi SDM yang diperhatikan, seperti kemampuan teknis, kepemimpinan, dan pengembangan profesional.
6. Temuan utama, tantangan, dan implikasi kebijakan terkait implementasi praktik pengembangan SDM.

### **Analisis Data**

Analisis dilakukan menggunakan pendekatan *qualitative narrative synthesis*. Temuan dari studi yang terpilih dikelompokkan ke dalam kategori tematik utama:

1. Kerangka konseptual pengembangan SDM berbasis *Corporate University*.
2. Bukti empiris mengenai efektivitas praktik Widyaiswara dalam peningkatan kompetensi SDM.
3. Mekanisme institusional dan kebijakan yang memfasilitasi atau membatasi implementasi.
4. Kesenjangan antara teori dan praktik pengembangan SDM.
5. Implikasi kebijakan dan strategi untuk memperkuat model pengembangan SDM berbasis *Corporate University*.

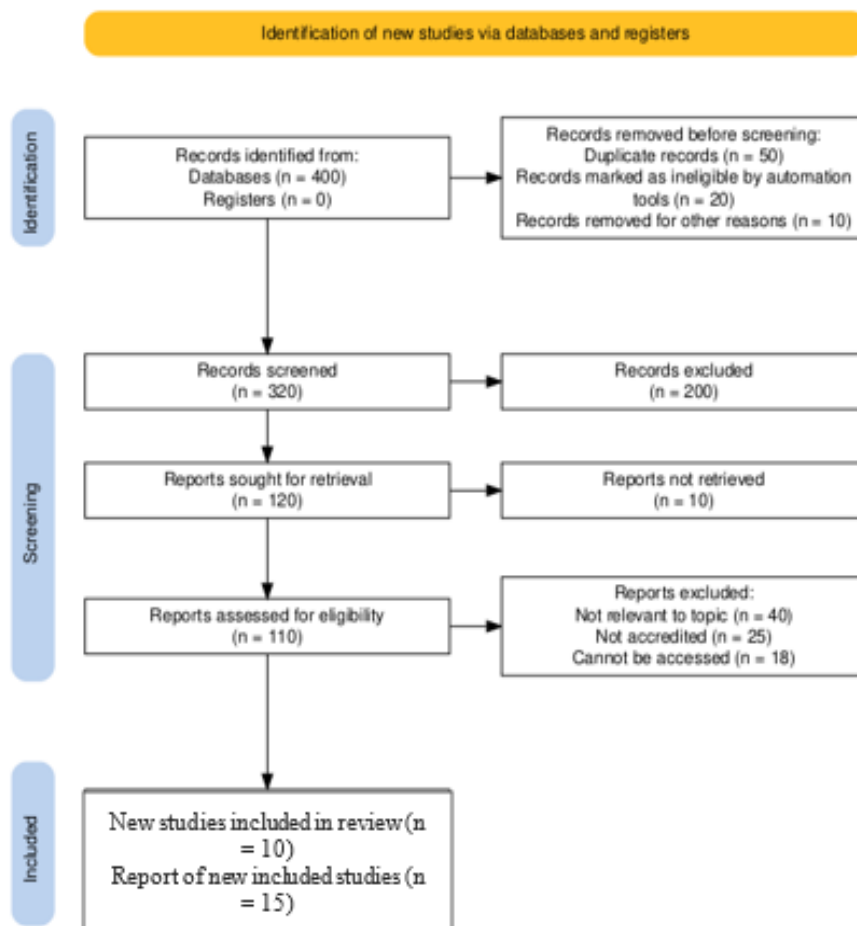
Hasil sintesis disajikan secara naratif dengan tabel ringkasan karakteristik studi untuk memungkinkan perbandingan lintas studi, identifikasi pola berulang, dan pengembangan rekomendasi penelitian lebih lanjut.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Strategi Pencarian Literatur**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic journal review* dengan mengacu pada pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk menelaah praktik dan peran Widyaiswara dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia berbasis *Corporate*

*University*. Pencarian literatur dilakukan pada sejumlah basis data akademik utama, yaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar, dan EconLit. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci terstruktur yang mencakup *Corporate University*, pengembangan SDM, Widyaiswara, praktik pendidikan profesional, serta implementasi institusional. Operator Boolean (*AND*, *OR*) digunakan untuk memperluas jangkauan pencarian sehingga mencakup studi konseptual, empiris, dan kebijakan yang relevan dengan topik penelitian. Penelusuran literatur difokuskan pada publikasi periode 2020–2025 guna merepresentasikan perkembangan terbaru dalam praktik pengembangan SDM berbasis *Corporate University*.



**Gambar 1.** Diagram PRISMA

Proses seleksi studi didokumentasikan menggunakan diagram PRISMA yang menggambarkan tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, hingga inklusi akhir studi. Pada tahap awal, pencarian literatur menghasilkan 400 artikel dari berbagai basis data. Sebanyak 80 artikel dieliminasi pada tahap awal karena duplikasi dan ketidaksesuaian format publikasi. Dengan demikian, 320 artikel memasuki tahap penyaringan judul dan abstrak. Pada tahap penyaringan awal tersebut, 200 artikel dikeluarkan karena tidak relevan dengan fokus penelitian mengenai *Corporate University* atau peran Widyaiswara dalam pengembangan kompetensi SDM. Selanjutnya, 120 artikel ditinjau melalui pemeriksaan teks lengkap untuk menilai kesesuaian dengan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Dari jumlah tersebut, 10 artikel tidak dapat diakses secara penuh sehingga tidak dapat dianalisis lebih lanjut.

Pada tahap penilaian kelayakan terhadap 110 artikel, sebanyak 100 artikel dikeluarkan karena beberapa alasan utama, yaitu tidak secara langsung membahas implementasi *Corporate University*, tidak memiliki kualitas metodologis yang memadai, atau tidak menyajikan analisis empiris yang relevan dengan tujuan penelitian. Setelah melalui seluruh tahapan seleksi, 10 studi dinyatakan memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dimasukkan dalam proses sintesis akhir. Konsistensi jumlah studi yang dianalisis pada tahap akhir ini juga tercermin dalam diagram PRISMA serta tabel ringkasan karakteristik penelitian, sehingga memastikan keselarasan antara narasi metodologis, visualisasi proses seleksi literatur, dan analisis hasil penelitian.

## Penilaian Kualitas dan Risiko Bias

Kualitas metodologis dari studi yang terpilih dinilai menggunakan kombinasi alat penilaian yang diadaptasi dari *Critical Appraisal Skills Programme (CASP)* dan *Joanna Briggs Institute (JBI)*, yang disesuaikan untuk penelitian konseptual, kualitatif, dan empiris dalam bidang pengembangan SDM. Setiap artikel dievaluasi berdasarkan kejelasan tujuan penelitian, landasan teoritis dalam praktik *Corporate University*, sumber data, metode analisis, dan konsistensi kesimpulan. Secara keseluruhan, kualitas studi terpilih berkisar dari sedang hingga tinggi. Sebagian besar penelitian menunjukkan integrasi yang kuat antara teori pengembangan SDM dan analisis empiris, khususnya dalam menilai efektivitas *widyaiswara* dalam meningkatkan kompetensi, kinerja, dan kualitas profesional peserta. Beberapa studi menggunakan data kasus atau data sekunder, yang menimbulkan potensi bias terkait konteks spesifik dan keterbatasan generalisasi. Untuk meminimalkan keterbatasan ini, sintesis menimbang temuan berdasarkan ketelitian metodologi dan kekokohan empiris, sehingga interpretasi tetap seimbang di berbagai desain studi.

## Hasil Skrining Artikel

Sintesis akhir mencakup 10 artikel penelitian utama yang secara eksplisit meneliti praktik dan peran *widyaiswara* dalam pengembangan kualitas SDM berbasis *Corporate University*. Studi-studi tersebut menganalisis berbagai mekanisme institusional, seperti program pelatihan internal, pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, dan manajemen pengetahuan organisasi, serta mengevaluasi efektivitasnya dalam meningkatkan kapasitas profesional dan kinerja organisasi. Artikel-artikel terpilih secara kolektif menyoroti potensi dan tantangan praktik *Corporate University*, termasuk kesenjangan antara desain konseptual dan implementasi nyata. Temuan ini menegaskan relevansi dan kebaruan penelitian ini dalam mengeksplorasi penerapan teori pengembangan SDM ke praktik institusional yang nyata.

**Tabel 1.** Ringkasan Artikel Penelitian Terpilih mengenai Pengembangan SDM Berbasis Corporate University dan Peran Widyaiswara

No	Penulis & Tahun	Desain Studi	Populasi	Intervensi / Fokus	Temuan Utama
1	Basalamah (2022)	Mixed (kuant + kual)	Widyaiswara Kemenkeu	Survei praktik peran <i>widyaiswara</i> dalam <i>Corpu</i>	Mayoritas responden terlibat dalam aktivitas CU; terdapat perbedaan peran antara Balai Diklat dan Pusdiklat; faktor internal seperti motivasi dominan.
2	Widiatmanti (2024)	Kualitatif (studi kasus)	Peserta & Widyaiswara	Implementasi pembelajaran terintegrasi CMC	Widyaiswara berperan sebagai perancang, fasilitator, coach, mentor, dan evaluator dalam pembelajaran terintegrasi.
3	Sultan (2022)	Kualitatif	ASN & Stakeholder	Kolaborasi stakeholder dalam CU	CU mendukung pembelajaran cepat berbasis teknologi; kolaborasi stakeholder berpengaruh pada kompetensi ASN.
4	S. Maryam (2024)	Kualitatif	ASN di KLHK	Konsep CU & Manajemen Talenta	Integrasi renstra organisasi dengan CU penting; <i>widyaiswara</i> berperan dalam penyusunan kurikulum & modul.
5	Biryanto (2024)	Kualitatif (deskriptif)	Pegawai BPSDM Riau	Strategi SOAR di CU	CU belum optimal; strategi peluang-hasil memiliki skor tertinggi untuk pengembangan CU.
6	Budiman Tahir (2021)	Kualitatif (analisis konten)	Arsip & Dokumen	Milestone awal CU	CU semakin diakui sebagai sarana pengembangan SDM dan strategi organisasi.
7	Muzizah et al. (2022)	Kuantitatif	ASN Badiklat Kemhan	Pengaruh kurikulum diklat, rekrutmen <i>widyaiswara</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara kurikulum diklat dan SDM; <i>widyaiswara</i> relevan dalam reformasi diklat.

8	Fitriani, 2021	Kualitatif	Peserta PKP	Peran <i>widyaiswara</i> sebagai <i>coach</i>	Widyaiswara berperan aktif memandu rencana perubahan Action for Change.
9	Fahlevi, 2024	Kualitatif	ASN Sumsel	Inovasi CU & kualitas pelayanan	CU berpotensi meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui kompetensi ASN.
10	Mallewai, 2024	Kualitatif	ASN Makassar	Peran strategis <i>widyaiswara</i> dalam <i>smart</i> ASN	Widyaiswara penting dalam integrasi moderasi beragama dalam CU.

## Pembahasan

Hasil sintesis dari sepuluh studi yang dianalisis menunjukkan bahwa implementasi *Corporate University* dalam organisasi sektor publik tidak hanya merepresentasikan inovasi manajerial dalam pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga mencerminkan transformasi struktur pembelajaran organisasi yang lebih luas. Analisis tematik terhadap literatur yang ditelaah mengindikasikan bahwa praktik *Corporate University* berkaitan erat dengan perubahan peran aktor pelatihan, dinamika institusional organisasi, serta tantangan struktural dalam proses institusionalisasi pembelajaran profesional. Oleh karena itu, pembahasan penelitian ini disusun ke dalam beberapa tema konseptual utama yang menjelaskan dinamika tersebut secara lebih analitis.

### Transformasi Peran Widyaiswara: Dari Pengajar ke Aktor Strategis

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Corporate University* mendorong terjadinya transformasi peran widyaiswara dari sekadar pengajar atau instruktur pelatihan menjadi aktor strategis dalam ekosistem pembelajaran organisasi. Dalam model pelatihan konvensional, widyaiswara umumnya berfungsi sebagai penyampai materi pelatihan yang berorientasi pada transfer pengetahuan. Namun, dalam kerangka *Corporate University*, fungsi tersebut berkembang menjadi peran yang lebih kompleks dan multidimensional.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa widyaiswara tidak hanya bertindak sebagai fasilitator pembelajaran, tetapi juga sebagai perancang kurikulum, pengembang modul, mentor, coach, dan evaluator pembelajaran organisasi. Studi oleh Basalamah (2022) dan Muzizah et al. (2022) menunjukkan bahwa kualitas kurikulum pelatihan serta proses rekrutmen widyaiswara memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi aparatur sipil negara (ASN). Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas *Corporate University* sangat bergantung pada kapasitas profesional widyaiswara dalam merancang dan mengimplementasikan proses pembelajaran berbasis kompetensi.

Transformasi tersebut juga tercermin dalam praktik pembelajaran berbasis *Coaching, Mentoring, and Counseling* (CMC), yang menempatkan widyaiswara sebagai fasilitator pengembangan kapasitas individu secara lebih personal dan reflektif. Penelitian Widiatmanti (2024) menunjukkan bahwa pendekatan ini menempatkan widyaiswara sebagai pusat orkestrasi pembelajaran yang tidak hanya berfokus pada penguasaan materi, tetapi juga pada perubahan perilaku, pola pikir, dan kapasitas kepemimpinan peserta pelatihan. Temuan serupa juga diidentifikasi dalam studi Fitriani (2021), yang menunjukkan bahwa widyaiswara berperan aktif dalam membimbing peserta program kepemimpinan pemerintahan melalui proses *action learning* yang berorientasi pada perubahan nyata dalam praktik kerja.

Secara sosiologis, perubahan peran tersebut merepresentasikan transformasi relasi kuasa dalam lembaga pelatihan pemerintah. Dalam pendekatan pelatihan tradisional, hubungan antara instruktur dan peserta cenderung bersifat hierarkis dan berbasis transfer pengetahuan satu arah. Sebaliknya, pendekatan coaching dan mentoring dalam *Corporate University* menciptakan relasi pembelajaran yang lebih dialogis dan kolaboratif, di mana widyaiswara berperan sebagai fasilitator refleksi dan pengembangan kapasitas individu. Transformasi ini menunjukkan bahwa widyaiswara tidak lagi sekadar menjadi penyampai kebijakan pelatihan, tetapi juga berfungsi sebagai agen perubahan organisasi yang membantu aparatur negara menginternalisasi nilai, kompetensi, dan praktik kerja yang baru.

### Integrasi Pembelajaran Organisasi dan Strategi Institusi

Tema konseptual kedua yang muncul dari sintesis literatur adalah meningkatnya integrasi antara program pembelajaran organisasi dengan strategi institusional. Model *Corporate University* dirancang untuk menghubungkan kegiatan pelatihan dengan kebutuhan strategis organisasi, sehingga pembelajaran tidak lagi berdiri sebagai aktivitas administratif, melainkan sebagai instrumen pengembangan kapasitas institusi.

Penelitian menunjukkan bahwa widyaiswara memainkan peran penting dalam proses integrasi tersebut. Studi yang dilakukan oleh S. Maryam (2024) menunjukkan bahwa penyelarasan antara kurikulum pelatihan dan rencana strategis organisasi memerlukan keterlibatan aktif widyaiswara dalam proses perancangan modul pembelajaran. Dalam konteks ini, widyaiswara berfungsi sebagai penerjemah kebijakan organisasi ke dalam desain pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan kompetensi aparatur.

Peran integratif tersebut juga diperkuat melalui kolaborasi antara widyaiswara dengan berbagai pemangku kepentingan organisasi. Penelitian Sultan (2022) menunjukkan bahwa implementasi *Corporate University* melibatkan interaksi antara unit pelatihan, pimpinan organisasi, serta berbagai unit kerja yang memiliki kebutuhan kompetensi spesifik. Dalam konfigurasi ini, widyaiswara berfungsi sebagai mediator pembelajaran yang menghubungkan kebutuhan organisasi dengan proses pengembangan kapasitas individu.

Integrasi tersebut juga berdampak pada peningkatan kompetensi profesional ASN serta kualitas pelayanan publik. Studi yang dilakukan oleh Muzizah et al. (2022) dan Fahlevi (2024) menunjukkan bahwa implementasi *Corporate University* yang didukung oleh peran aktif widyaiswara berkontribusi pada peningkatan kapasitas teknis aparatur serta kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang lebih responsif dan efektif. Dengan demikian, pembelajaran organisasi melalui *Corporate University* dapat dipahami sebagai mekanisme institusional yang memperkuat kapasitas negara dalam merespons tuntutan tata kelola publik yang semakin kompleks.

### **Hambatan Struktural dalam Institusionalisasi Corporate University**

Meskipun *Corporate University* memiliki potensi besar dalam memperkuat pengembangan SDM sektor publik, beberapa studi menunjukkan bahwa proses institusionalisasi model ini masih menghadapi berbagai hambatan struktural. Salah satu temuan penting dalam literatur adalah adanya variasi tingkat kematangan implementasi *Corporate University* di berbagai lembaga pemerintah.

Penelitian Biryanto (2024) menunjukkan bahwa pada beberapa organisasi pemerintah, *Corporate University* masih berada pada tahap awal pengembangan sehingga belum sepenuhnya berfungsi sebagai sistem pembelajaran organisasi yang terintegrasi. Kondisi ini berdampak pada terbatasnya ruang profesional widyaiswara dalam mengembangkan inovasi pembelajaran maupun memperluas perannya sebagai agen perubahan organisasi.

Hambatan struktural tersebut juga berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, rigiditas birokrasi, serta belum adanya panduan implementasi yang komprehensif. Studi Budiman Tahir (2021) menunjukkan bahwa meskipun konsep *Corporate University* telah diadopsi secara luas dalam kebijakan pengembangan SDM pemerintah, implementasinya masih bersifat bertahap dan belum merata di seluruh lembaga negara. Akibatnya, peran widyaiswara sebagai penggerak utama pembelajaran organisasi sering kali masih dibatasi oleh struktur birokrasi yang kaku serta keterbatasan dukungan manajerial.

Selain faktor struktural, tantangan institusional juga berkaitan dengan kebutuhan peningkatan kapasitas profesional widyaiswara itu sendiri. Transformasi peran widyaiswara dalam model *Corporate University* menuntut kompetensi yang lebih luas, termasuk kemampuan dalam desain kurikulum strategis, pengembangan pembelajaran digital, serta fasilitasi proses perubahan organisasi. Tanpa dukungan pengembangan kapasitas yang memadai, transformasi peran tersebut berpotensi mengalami stagnasi dalam praktik implementasi.

### **Widyaiswara sebagai Agen Transformasi Nilai Organisasi**

Selain berperan dalam pengembangan kompetensi teknis, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa widyaiswara memiliki fungsi penting dalam proses pembentukan nilai dan budaya organisasi. Studi Mallewai (2024) menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks pelatihan ASN, widyaiswara berperan dalam mengintegrasikan nilai-nilai strategis organisasi, termasuk moderasi beragama dan etika pelayanan publik, ke dalam proses pembelajaran.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Corporate University* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme peningkatan keterampilan profesional, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan identitas organisasi dan nilai institusional. Dalam konteks ini, widyaiswara berperan sebagai aktor transformasional yang menghubungkan dimensi kognitif, normatif, dan sosial dalam proses pembelajaran organisasi.

Peran tersebut menjadi semakin penting dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia, yang menekankan pentingnya pembangunan aparatur negara yang profesional, berintegritas, dan adaptif terhadap perubahan. Melalui proses pembelajaran yang reflektif dan dialogis, widyaiswara dapat berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang lebih kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

### Implikasi Kebijakan bagi Pengembangan Corporate University di Indonesia

Sintesis temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi pengembangan kebijakan pengembangan SDM sektor publik di Indonesia. Pertama, implementasi *Corporate University* perlu disertai dengan penguatan kapasitas profesional widyaiswara sebagai aktor kunci dalam ekosistem pembelajaran organisasi. Pengembangan kompetensi widyaiswara tidak hanya perlu difokuskan pada kemampuan pedagogis, tetapi juga pada kapasitas strategis dalam desain pembelajaran organisasi, manajemen perubahan, serta fasilitasi inovasi institusional.

Kedua, keberhasilan *Corporate University* sangat bergantung pada integrasi antara kebijakan pengembangan SDM dengan strategi organisasi yang lebih luas. Oleh karena itu, pemerintah perlu memastikan bahwa program pelatihan ASN tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kewajiban administratif, tetapi juga dirancang sebagai bagian dari strategi peningkatan kapasitas institusi negara.

Ketiga, diperlukan penguatan kerangka regulasi dan dukungan kelembagaan untuk memastikan bahwa *Corporate University* dapat berkembang sebagai sistem pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Hal ini mencakup penyediaan sumber daya yang memadai, pengembangan sistem evaluasi berbasis kinerja, serta penciptaan ekosistem kolaboratif antara lembaga pelatihan, pimpinan organisasi, dan pemangku kepentingan lainnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan *Corporate University* tidak hanya ditentukan oleh desain kelembagaan atau program pelatihan yang tersedia, tetapi juga oleh dinamika aktor yang menjalankan proses pembelajaran tersebut. Dalam konteks ini, widyaiswara menempati posisi strategis sebagai agen perubahan yang menghubungkan kebijakan pengembangan SDM dengan praktik pembelajaran organisasi yang nyata. Transformasi peran widyaiswara dari pengajar menjadi aktor strategis dalam pembelajaran organisasi merupakan elemen kunci dalam upaya memperkuat kapasitas birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

#### Summary of Key Research Findings

**Tabel 2.** Ringkasan Temuan Utama Penelitian mengenai Pengembangan SDM Berbasis *Corporate University* dan Peran Widyaiswara

No	Category of Findings	Key Research Outcomes	References
1	Peran Multifaset Widyaiswara	Widyaiswara berperan sebagai perancang, fasilitator, coach, mentor, evaluator, dan pengelola modul pelatihan sekaligus penggerak utama implementasi <i>Corporate University</i> .	Basalamah (2022); Widiatmanti (2024); Fitriani (2021)
2	Integrasi Kurikulum & Strategi Organisasi	<i>Corporate University</i> terintegrasi dengan rencana strategis organisasi; widyaiswara menjadi aktor kunci dalam penyusunan kurikulum berbasis kompetensi dan penyesuaian pembelajaran dengan kebutuhan institusi.	S. Maryam (2024); Budiman Tahir (2021)
3	Kolaborasi Stakeholder & Teknologi	Kolaborasi antar-stakeholder dan penggunaan teknologi pembelajaran meningkatkan efektivitas CU, dengan widyaiswara sebagai mediator pembelajaran dan pengelola inovasi pedagogis berbasis teknologi.	Sultan (2022)
4	Peningkatan Kompetensi ASN	Implementasi CU melalui peran aktif widyaiswara terbukti meningkatkan kapasitas profesional ASN, kompetensi teknis, serta kualitas pelayanan publik.	Muzizah et al. (2022); Fahlevi (2024)
5	Strategi Pengembangan CU	Strategi SOAR dan milestone awal CU membantu identifikasi peluang dan kendala pengembangan SDM; widyaiswara berkontribusi dalam proses analisis dan perumusan strategi meskipun implementasi CU masih belum optimal.	Biryanto (2024); Budiman Tahir (2021)
6	Moderasi & Nilai Organisasi	Integrasi moderasi beragama dan nilai organisasi menjadi bagian dari peran strategis widyaiswara dalam memperkuat budaya pembelajaran dan karakter institusi dalam kerangka CU.	Mallewai (2024)

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa widyaiswara menempati posisi yang sangat sentral dan multifaset dalam implementasi *Corporate University*, mencakup desain pembelajaran, fasilitasi, coaching, mentoring, evaluasi, dan pengelolaan modul pembelajaran. Peran tersebut tidak hanya bersifat teknis-operasional,

melainkan juga strategis dalam memastikan bahwa seluruh proses pembelajaran dalam CU selaras dengan arah kebijakan dan tujuan organisasi. Integrasi CU dengan rencana strategis organisasi serta penyusunan kurikulum berbasis kompetensi secara konsisten menempatkan widyaiswara sebagai aktor utama dalam menjembatani kebutuhan institusi dengan desain pembelajaran. Selain itu, kolaborasi antar-stakeholder dan pemanfaatan teknologi informasi menunjukkan bahwa widyaiswara berfungsi sebagai mediator dan inovator pembelajaran yang meningkatkan efektivitas implementasi CU, terutama dalam pembelajaran cepat (*fast learning*) dan terintegrasi. Implementasi CU juga terbukti meningkatkan kapasitas profesional ASN dan kualitas pelayanan publik melalui praktik pembelajaran yang dirancang dan dikendalikan oleh widyaiswara, sementara strategi pengembangan seperti SOAR dan penetapan milestone membantu mengidentifikasi peluang serta kendala implementasi, meskipun masih terdapat kesenjangan antara desain konseptual dan praktik nyata di beberapa lembaga.

Hasil penelitian ini semakin menegaskan bahwa Corporate University merupakan mekanisme strategis pengembangan kualitas SDM yang bertumpu pada peran sentral widyaiswara sebagai arsitek, pelaksana, sekaligus evaluator pembelajaran institusional. Integrasi kurikulum berbasis kompetensi dengan strategi organisasi memperlihatkan kapasitas widyaiswara dalam memastikan relevansi dan keberlanjutan pendidikan profesional terhadap kebutuhan institusi. Kolaborasi stakeholder dan pemanfaatan teknologi pembelajaran memperkuat posisi widyaiswara sebagai penggerak inovasi pedagogis dalam ekosistem CU. Strategi pengembangan seperti SOAR dan milestone juga menunjukkan kontribusi widyaiswara dalam proses analisis dan perumusan arah pengembangan lembaga. Secara keseluruhan, CU berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi ASN dan kualitas pelayanan publik melalui orkestrasi pembelajaran yang dimotori oleh widyaiswara, sehingga temuan ini menegaskan relevansi dan kebaruan penelitian dalam memperlihatkan hubungan nyata antara teori pengembangan SDM dan praktik institusional yang dijalankan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa implementasi model Corporate University (CU) berfungsi sebagai mekanisme strategis yang krusial dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui integrasi pembelajaran institusional dengan tujuan organisasi. Dalam kerangka tersebut, widyaiswara tampil sebagai aktor kunci dan penggerak utama (*driving force*) yang menentukan arah, kualitas, dan keberlanjutan proses pembelajaran, karena tidak hanya melaksanakan fungsi teknis pembelajaran, tetapi juga mengorkestrasi keseluruhan ekosistem pengembangan kompetensi. Widyaiswara menempati peran sentral dalam kerangka ini, melaksanakan fungsi multifaset sebagai perancang, fasilitator, coach, mentor, dan evaluator untuk memastikan efektivitas pengembangan profesional serta ketercapaian standar kompetensi yang selaras dengan kebutuhan strategis organisasi. Keberhasilan model ini terutama didorong oleh kapasitas widyaiswara dalam mensinergikan kurikulum berbasis kompetensi, integrasi teknologi pembelajaran, dan kolaborasi yang kuat antar-pemangku kepentingan dalam satu desain pengembangan yang terstruktur dan adaptif. Dengan demikian, kerangka CU tidak hanya memperkuat kompetensi teknis individu, tetapi juga melalui peran transformatif widyaiswara membangun budaya pembelajaran berkelanjutan yang mendukung visi strategis organisasi secara keseluruhan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun model CU memiliki potensi signifikan dalam transformasi profesional, keberhasilan operasionalnya sangat ditentukan oleh penguatan peran strategis widyaiswara sebagai agen perubahan organisasi. Dukungan manajerial yang konsisten dan komitmen institusional menjadi prasyarat penting agar widyaiswara memiliki ruang otoritatif dan sumber daya memadai dalam merancang serta mengimplementasikan intervensi pembelajaran yang berdampak. Beberapa tantangan tetap muncul, antara lain keterbatasan sumber daya, beban administratif, serta kesenjangan antara desain konseptual dan pelaksanaan praktis di tingkat operasional yang secara langsung memengaruhi optimalisasi kinerja widyaiswara. Dalam konteks ini, widyaiswara tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai mediator nilai, internalisator budaya organisasi, serta moderator kerukunan beragama yang berkontribusi pada terciptanya ekosistem pembelajaran yang inklusif dan holistik. Secara keseluruhan, model CU yang efektif harus menempatkan widyaiswara sebagai pusat arsitektur pembelajaran organisasi, sehingga penyalarsan antara pelatihan teknis, penguatan nilai strategis, dan pencapaian keunggulan organisasi dapat berlangsung secara sistemik dan berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya sebaiknya memfokuskan pada penguatan model pengembangan kapasitas widyaiswara dalam ekosistem Corporate University, khususnya terkait peran strategisnya sebagai learning strategist dan organizational knowledge integrator. Pemetaan kesenjangan antara desain normatif program Corporate University dengan capaian kinerja empiris perlu secara eksplisit mengukur kontribusi langsung dan tidak langsung widyaiswara terhadap peningkatan produktivitas kerja dan kualitas layanan. Peneliti disarankan melakukan evaluasi longitudinal untuk mengidentifikasi dampak jangka panjang intervensi

widyaiswara terhadap perubahan perilaku kerja, inovasi layanan, serta transformasi budaya organisasi. Selain itu, penelitian komparatif mengenai tingkat kematangan implementasi CU antara sektor publik dan swasta perlu memasukkan variabel kapasitas profesional widyaiswara sebagai determinan utama keberhasilan model. Kajian mengenai kompetensi digital spesifik, kepemimpinan pembelajaran, dan kemampuan analitik berbasis data yang dibutuhkan widyaiswara di lingkungan pembelajaran yang semakin berbasis teknologi juga menjadi area penting untuk eksplorasi akademik berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, R. (2018). Evaluasi program diklat karya tulis ilmiah untuk widyaiswara Pusbangtendik Kemdikbud. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 22(1), 35–48.
- Aulianisa, E. N. (2026). Peran strategis widyaiswara dalam mengakselerasi corporate university: Pembelajaran dari praktik baik sektor BUMN. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan*.
- Basalamah, A. S. (2022). Optimalisasi peran widyaiswara dalam Corporate University Kementerian Keuangan. *Jurnal Good Governance*, 18(1), 51–86.
- Biryanto. (2024). Analisis strategi SOAR pada pengembangan Corporate University di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 5(3), 162–176.
- Fahlevi, R. (2024). Inovasi pengembangan kompetensi ASN melalui Corporate University untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 5(3), 189–204.
- Fitriani, E. (2021). Implementasi coaching dalam agenda aksi perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) tahun 2021 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 72–91. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.21>
- Hidayat, D. N., Restiandi, A., & Sukresna, I. M. (2025). Designing an optimal education and training model for relationship managers in the digital era. *Research Horizon*, 5(1), 79–94.
- Mallewai, I. H. (2024). Peran strategis widyaiswara dalam Corporate University untuk pengembangan smart ASN berbasis moderasi beragama. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 5(3), 177–188.
- Maryam, S. (2024). Konsep Corporate University Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam integrasi manajemen talenta melalui peran widyaiswara. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 5(3), 205–217.
- Mendrofa, N. Y., Kurniawan, L. D., Erlyana, Pelle, I., & Mulyandis, M. R. (2025). The role of human resource development (HRD) in improving employee competence and competitiveness. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*, 3(03), 485–490. <https://doi.org/10.59653/jimat.v3i03.2104>
- Muzidah, Siswanto, & Raharjanto, A. (2022). Pengaruh kurikulum diklat, rekrutmen widyaiswara dan sarpras e-learning terhadap sumber daya manusia di Badan Pendidikan Kementerian Pertahanan dalam membantu pertahanan negara. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2), 2445–2455.
- Nur, A. M. (2024). Analysis of the implementation of training management in educational institutions: A literature research approach to improve performance and competence. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 1(1), 1–6.
- Ramadhani, A. A. F., & Kuswinarno, M. (2024). Pengembangan kompetensi sumber daya manusia: Kunci keberhasilan organisasi di tengah persaingan global. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Reniaty, Yunfin, M., & Febriani, R. (2023). Human resources competency development model in higher education (Comparative approach based on literature study in 27 countries). *Proceeding: Reinventing Islamic Education and Development Technology for Future*, 1, 487–508.
- Setiawati, A., & Fadillah, M. I. (2023). Model pengembangan corporate university pada lembaga pelatihan pemerintah. *Jurnal Good Governance*, 19(2), 137–158.
- Tahir, B. (2021). Milestone awal Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sulawesi Selatan menuju Corporate University. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(2), 194–201.
- Tedja, B., Musadieg, M. A., Kusumawati, A., & Yulianto, E. (2024). Systematic literature review using PRISMA: Exploring the influence of service quality and perceived value on satisfaction and intention to continue relationship. *Future Business Journal*, 10(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00326-4>
- Widiatmanti, H. (2023). Peran widyaiswara dalam implementasi pembelajaran terintegrasi coaching, mentoring dan counseling di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 4(4), 115–130.
- Zalukhu, R. R., Lase, D., & Telaumbanua, A. (2025). The effectiveness of employee training and development: A systematic review from a human resource management perspective. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 10(2), 1027–1043.