

Analisis Faktor Internal dan Eksternal dalam Implementasi *Corporate University* pada PPSDM Aparatur KESDM

Hendris Agung Prasajo*, Tim Tim Tauhidin Pambudhi Supartawijaya

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Indonesia

ABSTRACT

Bureaucratic transformation and the dynamics of the strategic environment require public sector organizations to strengthen human resource capacity through learning systems integrated with organizational objectives. Corporate University is a strategic approach to aligning employee competency development with organizational vision, mission, and goals. This study aims to analyze the internal and external factors influencing its implementation and formulate development strategies at the Human Resources Development Center for Apparatus, Ministry of Energy and Mineral Resources. A descriptive quantitative approach was employed, involving 56 respondents engaged in competency development and Corporate University implementation. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) analysis, including internal and external factor analysis and strategy (IFAS and EFAS) formulation. The results show scores of 3.90 for strengths, 3.81 for weaknesses, 4.26 for opportunities, and 3.70 for threats. The analysis places the organization in Quadrant I, indicating a growth-oriented strategy. The recommended strategies include optimizing digital learning, strengthening a continuous learning culture, enhancing external collaboration, and improving Corporate University governance.

ABSTRAK

Transformasi birokrasi dan dinamika lingkungan strategis menuntut organisasi sektor publik meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan tujuan organisasi. *Corporate University* merupakan pendekatan strategis untuk menyelaraskan pengembangan kompetensi pegawai dengan visi, misi, dan sasaran organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasinya serta merumuskan strategi pengembangan pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan melibatkan 56 responden yang terlibat dalam pengembangan kompetensi dan implementasi *Corporate University*. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, termasuk analisis faktor internal dan eksternal serta perumusan strategi. Hasil penelitian menunjukkan skor kekuatan sebesar 3,90, kelemahan 3,81, peluang 4,26, dan ancaman 3,70. Hasil analisis menempatkan organisasi pada Kuadran I dengan strategi berorientasi pada pertumbuhan. Strategi yang direkomendasikan meliputi optimalisasi pembelajaran digital, penguatan budaya belajar, peningkatan kolaborasi eksternal, dan penguatan tata kelola *Corporate University*.

ARTICLE HISTORY

Received : 13-07-2026

Revised : 15-09-2026

Accepted : 15-09-2026

KEYWORDS

Corporate University

EFAS

IFAS

Strategy

SWOT

CONTACT: ✉ Hendris.Agung.Prasajo.hendris.prasajo@esdm.go.id

© 2026 The Author(s). Published KEMENTERIAN ESDM REPUBLIK INDONESIA, BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ESDM, PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR, ID. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

PENDAHULUAN

Pada era transformasi digital, disrupsi teknologi, dan reformasi birokrasi, organisasi sektor publik dituntut untuk lebih adaptif, inovatif, dan responsif. Dalam reformasi birokrasi, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi dipandang sebagai pelatihan semata, melainkan sebagai pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Sejalan dengan itu, pendekatan *Corporate University* (Corpu) berkembang sebagai model pengembangan SDM yang menempatkan pembelajaran sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan organisasi (Servant-Miklos & Kolmos, 2022).

Corpu menghubungkan pengembangan kompetensi pegawai dengan visi, misi, dan sasaran organisasi, serta berfungsi sebagai sistem pembelajaran strategis yang mendukung peningkatan kinerja. Dalam sektor publik, implementasinya makin diperhatikan karena dinilai mampu meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Meister, 1998).

Di Indonesia, implementasi Corpu pada sektor pemerintahan didukung oleh berbagai kebijakan reformasi birokrasi dan pengembangan kompetensi ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 mengamanatkan pengembangan kompetensi terintegrasi sebagai hak dan kewajiban melalui pembelajaran berkelanjutan, yang kemudian diturunkan ke dalam panduan operasional pembentukan Corpu di instansi pemerintah melalui Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023. Namun, implementasinya masih menghadapi tantangan, seperti belum optimalnya integrasi pembelajaran dan strategi organisasi, keterbatasan sumber daya, budaya belajar yang belum kuat, serta resistensi terhadap perubahan (Gao et al., 2023). Transformasi digital saja tidak cukup; organisasi membutuhkan sistem pembelajaran yang terintegrasi, adaptif, dan berkelanjutan untuk memastikan peningkatan kapasitas SDM sejalan dengan kebutuhan organisasi (Jayadi et al., 2024). Secara ideal, implementasi Corpu menghasilkan integrasi yang kuat antara strategi organisasi, pengembangan kompetensi, budaya pembelajaran, dan peningkatan kinerja organisasi (Wang et al., 2022). Penelitian pada BPSDM Provinsi Jawa Timur menggunakan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Corpu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi perangkat daerah (Aka, n.d.). Artinya, Corpu sektor publik dapat diarahkan bukan hanya untuk meningkatkan kompetensi ASN, tetapi juga untuk mendorong kinerja organisasi pemerintah.

Namun, di sektor publik, tujuan tersebut belum tercapai secara optimal. Karena itu, diperlukan kajian strategis untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi Corpu di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDM Aparatur) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan yang lebih efektif.

PPSDM Aparatur dipilih sebagai lokus penelitian karena memiliki relevansi substantif dan strategis yang kuat terhadap fenomena Corpu, yaitu sebagai unit yang secara langsung menjalankan fungsi pengembangan kompetensi ASN dan sedang menghadapi proses transformasi menuju sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Selain itu, PPSDM Aparatur memiliki pengalaman dan infrastruktur pembelajaran yang relatif memadai, tetapi masih menghadapi tantangan berupa belum meratanya pemahaman tentang Corpu, koordinasi antar unit, dan belum kuatnya budaya belajar berkelanjutan. Kondisi tersebut menyediakan kasus empiris yang kaya untuk menganalisis kesenjangan antara kondisi ideal dan implementasi Corpu serta merumuskan strategi berbasis SWOT.

Kajian mengenai Corpu telah banyak dilakukan pada sektor privat dan publik. Corpu adalah sistem strategis yang menghubungkan pembelajaran dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing (Meister, 1998). Keberhasilannya bergantung pada integrasi pembelajaran dengan strategi bisnis; fokus semata pada pelatihan cenderung gagal menciptakan nilai tambah (Han et al., 2024). Di sektor publik, peran ini krusial bagi pengembangan organisasi pembelajar dalam menghadapi perubahan yang kompleks (Cui et al., 2022). Corpu merupakan model pengembangan kompetensi yang dapat diterapkan pada ASN untuk meningkatkan kompetensi dan inovasi dalam pelayanan publik (Fahlevi, 2024). Di Indonesia, penerapan Corpu tidak hanya berkembang pada sektor swasta, tetapi juga mulai diadopsi oleh lembaga pelatihan pemerintah. Namun, belum tersedianya model pengembangan Corpu yang secara khusus sesuai dengan karakteristik lembaga pelatihan pemerintah menjadi salah satu tantangan implementasi. Transformasi digital kini menggeser paradigma menuju ekosistem pembelajaran digital yang mendukung sistem merit, pengembangan talenta, dan kapasitas ASN. Di Indonesia, implementasi Corpu pada instansi pemerintah bervariasi, dipengaruhi oleh kondisi internal, budaya, dukungan pimpinan, dan teknologi (Setiawati, 2023).

Meski penelitian tentang Corpu berkembang, sebagian besar masih berfokus pada sektor swasta dan aspek konseptual. Penelitian pada sektor publik, khususnya dalam pengembangan SDM pemerintah, masih terbatas. Studi sebelumnya cenderung menekankan implementasi kebijakan atau teknologi, tetapi belum secara komprehensif mengkaji faktor internal dan eksternal melalui pendekatan strategis. Selain itu, penelitian belum mengintegrasikan persepsi pemangku kepentingan, padahal hal tersebut krusial bagi keberhasilan perubahan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian implementasi Corpu menggunakan pendekatan SWOT yang mengintegrasikan analisis faktor internal dan eksternal berdasarkan data empiris.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penggunaan analisis SWOT berbasis persepsi pemangku kepentingan internal untuk merumuskan strategi implementasi Corpu pada PPSDM Aparatur. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi Corpu, tetapi juga merumuskan strategi melalui matriks IFAS dan EFAS, matriks TOWS, serta pemetaan posisi organisasi dalam kuadran SWOT. Pendekatan ini menghasilkan rekomendasi strategis yang lebih operasional dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang umumnya mendeskripsikan faktor-faktor implementasi. Penelitian ini menggunakan *grand theory Corporate University* dari Meister serta teori organisasi pembelajar (*Learning Organization*) dari Senge sebagai landasan konseptual hubungan antara pengembangan kompetensi, strategi, dan peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi Corpu pada PPSDM Aparatur melalui pendekatan SWOT. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

- (1) mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman implementasi Corpu;
- (2) menentukan posisi strategis organisasi melalui analisis IFAS dan EFAS;
- (3) merumuskan alternatif strategi implementasi melalui matriks TOWS; serta
- (4) menyusun rekomendasi strategi implementasi Corpu yang mendukung pengembangan organisasi pembelajar di PPSDM Aparatur.

KAJIAN LITERATUR

Corporate University (Corpu)

Corporate University (Corpu) merupakan pendekatan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menyelaraskan proses pembelajaran dengan visi,

misi, strategi, dan tujuan organisasi (Hristov & Chirico, 2022). Menurut Meister (1998), Corpu merupakan payung strategis untuk mengembangkan pegawai, pelanggan, dan mitra organisasi agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Corpu tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga menjadi sistem pembelajaran terintegrasi yang mendukung peningkatan kompetensi individu dan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Pada sektor publik, Corpu diarahkan untuk mendukung pengembangan kompetensi ASN, penguatan sistem merit, serta peningkatan kinerja organisasi.

Corpu memiliki karakteristik utama berupa keselarasan dengan strategi organisasi, orientasi pada peningkatan kinerja, pembelajaran berkelanjutan, pemanfaatan teknologi pembelajaran, integrasi manajemen pengetahuan, serta dorongan terhadap kolaborasi dan inovasi organisasi (Solana-González et al., 2021). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa Corpu tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga membentuk budaya belajar organisasi yang mendukung peningkatan kapasitas secara berkelanjutan.

Corpu bertujuan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan tujuan organisasi. Selain itu, Corpu juga bertujuan membangun budaya belajar berkelanjutan, mendukung pengelolaan pengetahuan organisasi, meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi, serta mengembangkan talenta organisasi. Pada sektor publik, tujuan tersebut diarahkan untuk mendukung reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Implementasi Corpu dapat dianalisis melalui beberapa dimensi utama, yaitu *strategic alignment*, *learning culture*, *leadership support*, *technology infrastructure*, *knowledge management*, dan *human capital development*. *Strategic alignment* menunjukkan kesesuaian pembelajaran dengan tujuan organisasi, sedangkan *learning culture* menggambarkan budaya belajar berkelanjutan dalam organisasi. Selain itu, dukungan pimpinan, kesiapan infrastruktur teknologi, pengelolaan pengetahuan, dan pengembangan sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi Corpu.

Corporate University pada Sektor Publik

Terjadi pergeseran paradigma dari *training and development* yang bersifat klasikal dan berorientasi pada penyelenggaraan pelatihan menuju *learning and development* yang lebih mandiri, digital, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan target kinerja organisasi (Aslam, 2021). Perubahan ini juga menggeser analisis kebutuhan dari sekadar *training needs assessment* menjadi pembelajaran berbasis strategi dan kebutuhan organisasi. Perkembangan tersebut awalnya kuat di sektor swasta dan BUMN, kemudian diadopsi oleh sektor pemerintahan melalui ASN *Corporate University* untuk mengintegrasikan pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan pencapaian kinerja organisasi.

Secara umum, implementasi Corpu pada sektor publik dipengaruhi oleh enam elemen utama, yaitu *strategic alignment* yang memastikan pembelajaran selaras dengan strategi organisasi; *leadership support* yang mencerminkan komitmen dan peran pimpinan; *learning culture* yang membangun budaya belajar berkelanjutan; *human capital development* yang berfokus pada pengembangan kompetensi dan talenta ASN; *knowledge management* yang memastikan pengetahuan organisasi dikelola dan dimanfaatkan secara optimal; serta *technology and digital learning* yang menyediakan infrastruktur dan ekosistem pembelajaran digital untuk mendukung proses pembelajaran yang adaptif dan berkelanjutan (Fanani, 2026).

Implementasi Corpu pada sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sektor privat. Pada sektor publik, tujuan utama Corpu tidak berorientasi

pada keuntungan organisasi, tetapi lebih diarahkan pada peningkatan kapasitas organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Ojiako et al., 2022). Corpu pada instansi pemerintah berfokus pada pengembangan kompetensi ASN, penguatan sistem merit, pengembangan manajemen talenta, peningkatan kinerja organisasi, serta penguatan budaya pembelajaran sebagai bagian dari reformasi birokrasi (Zheng et al., 2023)

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode strategis untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi guna merumuskan strategi efektif (Puyt et al., 2023). SWOT merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Menurut Hunger dan Wheelen, analisis SWOT menghubungkan kondisi internal organisasi dengan lingkungan eksternal untuk menentukan posisi strategis dan menghasilkan alternatif kebijakan yang tepat. *Strengths* adalah keunggulan internal dalam mencapai tujuan organisasi, *weaknesses* keterbatasan internal yang dapat menghambat tujuan tersebut, *opportunities* kondisi eksternal yang memberi kesempatan bagi organisasi untuk berkembang, sedangkan *threats* adalah faktor eksternal yang berpotensi menghambat tujuan organisasi (Puyt et al., 2023).

Matriks IFAS dan EFAS

1. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) digunakan untuk mengevaluasi faktor internal organisasi yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Penyusunan IFAS dilakukan melalui identifikasi faktor internal, pemberian bobot, penentuan *rating*, perhitungan skor tertimbang, dan penentuan total skor. Skor tertimbang diperoleh melalui perkalian antara bobot dan *rating* pada setiap faktor (Ghorbani et al., 2022).

2. External Factor Analysis Summary (EFAS)

Matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal organisasi yang terdiri atas peluang dan ancaman. Tahapan penyusunannya meliputi identifikasi faktor eksternal, pemberian bobot, penentuan *rating*, perhitungan skor tertimbang, dan penentuan total skor untuk mengetahui pengaruh faktor eksternal terhadap organisasi (Ghorbani et al., 2022).

Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan pengembangan dari analisis SWOT yang digunakan untuk menghasilkan alternatif strategi organisasi melalui penggabungan faktor internal dan eksternal. Strategi yang dihasilkan meliputi strategi SO (*strength–opportunity*) yang memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang, strategi WO (*weakness–opportunity*) yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan, strategi ST (*strength–threat*) yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, serta strategi WT (*weakness–threat*) yang bertujuan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (Maity et al., 2023).

Hubungan Corporate University dan Analisis SWOT

Implementasi Corpu memerlukan strategi yang mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi Corpu. Penentuan faktor internal dan eksternal dalam penelitian ini didasarkan pada sintesis antara landasan teoritis Corpu, hasil penelitian terdahulu mengenai implementasi Corpu pada sektor publik, serta karakteristik empiris organisasi. Faktor

internal didasarkan pada kondisi kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan faktor eksternal didasarkan pada kondisi tantangan dan hambatan yang berasal dari luar organisasi terkait dengan implementasi Corpu. Faktor internal, seperti dukungan pimpinan, kompetensi SDM, budaya belajar, dan infrastruktur pembelajaran, dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan organisasi. Sementara itu, faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, dukungan kebijakan, dan dinamika lingkungan, dapat menjadi peluang atau ancaman yang memengaruhi implementasi Corpu.

Kerangka Berpikir Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan implementasi Corpu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri atas peluang dan ancaman. Faktor-faktor tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk menentukan posisi strategis organisasi. Hasil analisis kemudian digunakan untuk menyusun matriks TOWS guna menghasilkan strategi implementasi Corpu pada PPSDM Aparatur.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei dan analisis SWOT untuk mengukur persepsi responden terhadap faktor-faktor yang memengaruhi implementasi Corpu pada PPSDM Aparatur serta merumuskan strategi pengembangan berdasarkan faktor internal dan eksternal organisasi. Desain ini memungkinkan identifikasi kondisi organisasi dan perumusan rekomendasi strategis bagi pengambilan keputusan, seperti disajikan pada Gambar 1.

Lokasi dan Waktu Penelitian

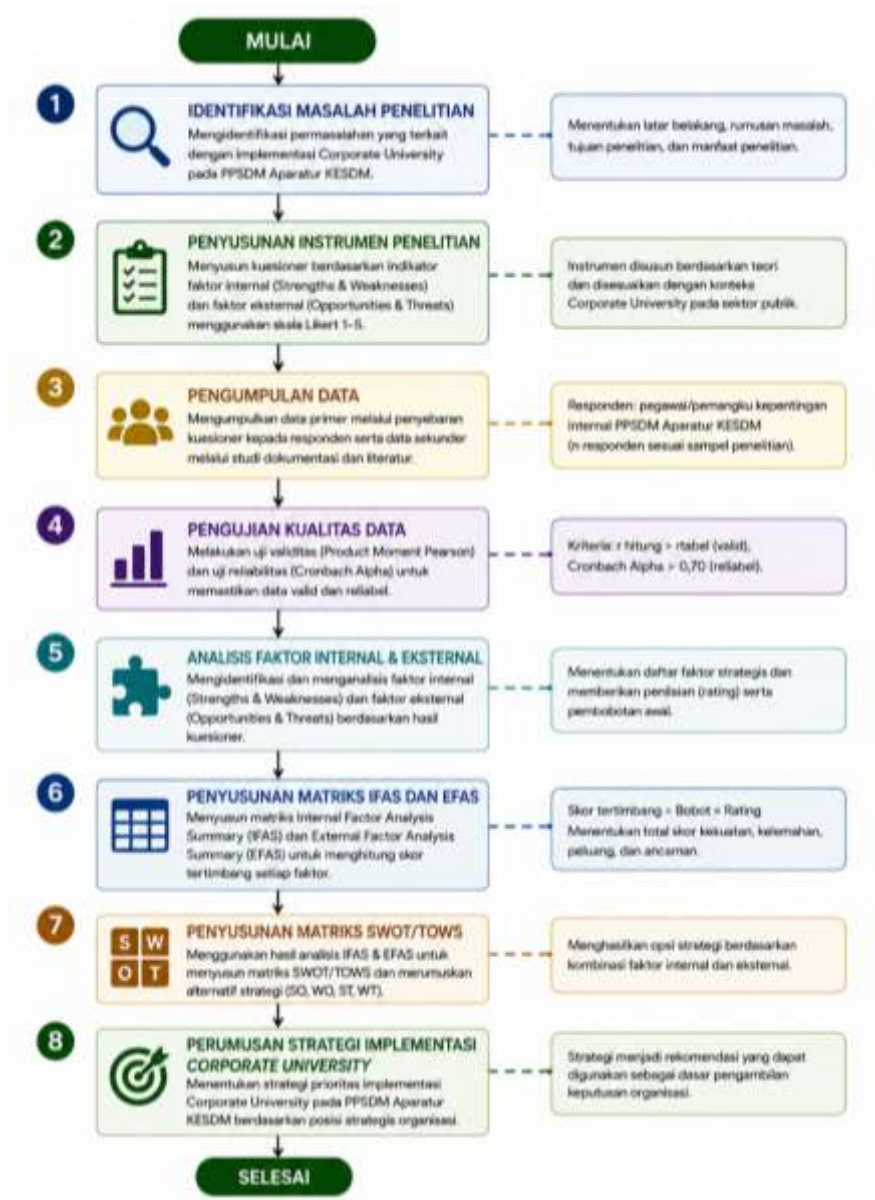
Penelitian dilaksanakan di PPSDM Aparatur, yang dipilih secara *purposive* karena memiliki fungsi strategis dalam pengembangan kompetensi SDM dan sedang mengembangkan pendekatan Corpu sebagai bagian dari transformasi organisasi pembelajaran. Penelitian berlangsung pada tahun penelitian berjalan, mulai dari penyusunan instrumen dan pengumpulan data hingga analisis hasil.

Populasi dan Sampel Penelitian

Purposive sampling digunakan karena penelitian ini memerlukan responden yang memiliki keterlibatan, pengalaman, atau pemahaman yang memadai mengenai pengembangan kompetensi dan implementasi Corpu di PPSDM Aparatur. Pemilihan responden secara sengaja berdasarkan kriteria tersebut diharapkan dapat menghasilkan informasi yang relevan dan mendukung identifikasi faktor internal dan eksternal dalam analisis SWOT. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 56 responden.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner untuk mengetahui persepsi responden mengenai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi Corpu. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan telaah literatur yang mencakup peraturan terkait Corpu dan pengembangan kompetensi ASN, dokumen organisasi PPSDM Aparatur, artikel ilmiah, buku referensi, serta penelitian terdahulu.



Gambar 1. Flowchart desain penelitian

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima tingkat, studi dokumentasi, dan studi literatur. Indikator kuesioner disusun berdasarkan variabel SWOT, yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan dokumen organisasi, kebijakan, dan laporan terkait dengan implementasi Corpu. Studi literatur dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis dan hasil penelitian yang relevan.

Instrumen Penelitian

Penentuan faktor internal dan eksternal dalam penelitian ini didasarkan pada sintesis antara landasan teoritis Corpu, hasil penelitian terdahulu mengenai implementasi Corpu pada sektor publik, serta karakteristik empiris organisasi. Faktor internal mencakup aspek yang relatif berada dalam kapasitas dan kendali organisasi, seperti dukungan pimpinan, kompetensi dan pengalaman SDM, budaya belajar, manajemen pengetahuan, koordinasi, serta infrastruktur pembelajaran, yang selanjutnya diklasifikasikan sebagai kekuatan atau kelemahan berdasarkan hasil pengukuran empiris. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan yang

relatif berada di luar kendali organisasi, seperti perkembangan teknologi, dukungan kebijakan, peluang kemitraan, perubahan kebutuhan kompetensi, dinamika lingkungan, serta keterbatasan sumber daya, yang dapat dikategorikan sebagai peluang atau ancaman. Pemilihan faktor tersebut selanjutnya divalidasi melalui *expert judgment* dan pengukuran persepsi responden sehingga faktor SWOT yang digunakan memiliki dasar teoritis dan empiris yang dapat dipertanggungjawabkan.

Uji Kualitas Data

Sebelum analisis data dilakukan, kualitas data diuji melalui uji validitas dan reliabilitas.

1) Uji Validitas

Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk mengetahui kemampuan butir pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada taraf signifikansi 5%. Jumlah responden penelitian sebanyak 56 orang menghasilkan nilai r tabel sebesar 0,263. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel sehingga seluruh butir dinyatakan valid dan dapat digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- a) Jika nilai r hitung $> r$ tabel, maka butir dinyatakan valid;
- b) Jika nilai r hitung $< r$ tabel, maka butir dinyatakan tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui tingkat konsistensi dan keandalan kuesioner yang digunakan dalam mengukur faktor internal dan eksternal, peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap seluruh butir pernyataan dari masing-masing variabel SWOT. Pengujian ini menggunakan metode analisis Cronbach's Alpha, di mana suatu variabel dinyatakan reliabel jika nilai koefisiennya lebih besar dari 0,60. Adapun rangkuman hasil uji reliabilitas instrumen untuk setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Strength	6	0,873	Reliabel
Weakness	5	0,826	Reliabel
Opportunity	6	0,891	Reliabel
Threat	5	0,842	Reliabel

Kriteria pengujian yang digunakan:

- a) Nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ menunjukkan bahwa instrumen reliabel;
- b) Nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,70$ menunjukkan bahwa instrumen belum reliabel.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan analisis SWOT.

Tahapan analisis yang dilakukan meliputi:

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui perhitungan:

1. nilai rata-rata (*mean*);
2. frekuensi;
3. persentase;
4. distribusi jawaban responden.

Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dianalisis melalui identifikasi:

- a) *strengths* (kekuatan);
- b) *weaknesses* (kelemahan).

Faktor eksternal dianalisis melalui identifikasi:

- a) *opportunities* (peluang);
- b) *threats* (ancaman).

Penyusunan Matriks IFAS dan EFAS

Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) digunakan untuk mengevaluasi faktor internal, sedangkan matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal.

Perhitungan skor tertimbang dilakukan menggunakan rumus:

Skor Tertimbang = Bobot $\times$ *Rating*

dengan:

Bobot = tingkat kepentingan faktor;

Rating = tingkat respons terhadap faktor.

Analisis Matriks SWOT/TOWS

Hasil analisis IFAS dan EFAS kemudian digunakan untuk menyusun matriks SWOT/TOWS guna menghasilkan alternatif strategi:

1. Strategi SO (*strength–opportunity*);
2. Strategi WO (*weakness–opportunity*);
3. Strategi ST (*strength–threat*);
4. Strategi WT (*weakness–threat*).

Penentuan Posisi Strategis Organisasi

Posisi strategis organisasi ditentukan melalui pemetaan kuadran SWOT berdasarkan hasil perhitungan:

$X = \text{Total Strengths} - \text{Total Weaknesses}$

$Y = \text{Total Opportunities} - \text{Total Threats}$

Koordinat tersebut kemudian dipetakan ke dalam empat kuadran strategi:

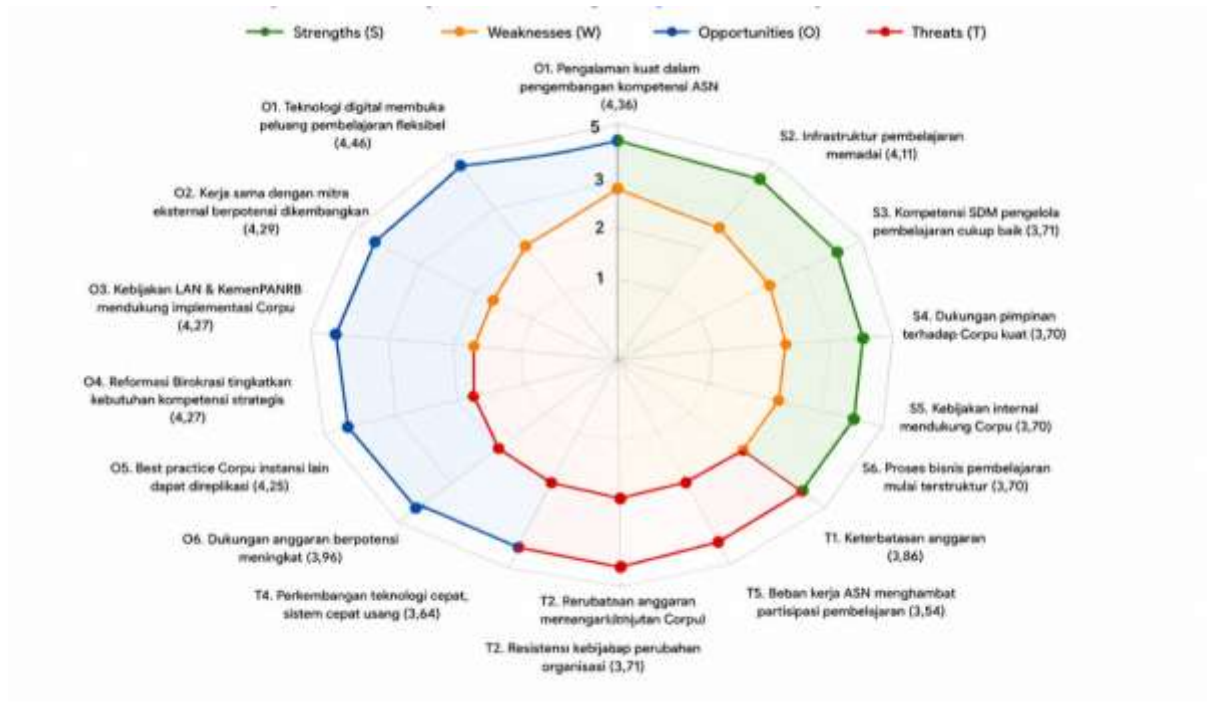
1. Kuadran I: *Growth-Oriented Strategy*,
2. Kuadran II: *Diversification Strategy*,
3. Kuadran III: *Turnaround Strategy*,
4. Kuadran IV: *Defensive Strategy*.

Perangkat Penelitian dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak berikut:

1. Microsoft Excel digunakan untuk tabulasi data dan perhitungan statistik deskriptif;
2. IBM SPSS digunakan untuk pengujian validitas dan reliabilitas instrumen;
3. perangkat visualisasi data digunakan untuk penyusunan grafik radar, matriks SWOT, matriks IFAS dan EFAS, serta kuadran SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Rata-rata Penilaian Faktor SWOT

Hasil pengolahan data pada Gambar 2 menunjukkan bahwa faktor internal PPSPDM Aparatur memiliki kondisi yang relatif baik dalam mendukung implementasi Corpu. Beberapa indikator memperoleh nilai rata-rata tinggi, khususnya pengalaman organisasi dalam pengembangan kompetensi ASN ($mean = 4,36$), ketersediaan infrastruktur pembelajaran ($mean = 4,11$), dan dukungan kebijakan internal organisasi ($mean = 3,70$).

Di sisi lain, masih ditemukan beberapa kelemahan yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Kelemahan terbesar terdapat pada aspek pemahaman pegawai mengenai konsep Corpu yang belum merata ($mean = 4,18$), koordinasi antarunit yang belum optimal ($mean = 3,80$), serta budaya belajar berkelanjutan yang belum terbentuk dengan kuat ($mean = 3,80$).

Pada faktor eksternal, hasil penelitian menunjukkan adanya peluang yang cukup besar untuk mendukung implementasi Corpu. Peluang tertinggi ditunjukkan oleh perkembangan teknologi digital yang memungkinkan pembelajaran lebih fleksibel ($mean = 4,46$), peluang kerja sama dengan mitra eksternal ($mean = 4,29$), serta dukungan kebijakan pemerintah terhadap implementasi Corpu ($mean = 4,27$).

Sementara itu, ancaman yang teridentifikasi meliputi keterbatasan anggaran ($mean = 3,86$), resistensi terhadap perubahan organisasi ($mean = 3,71$), serta perubahan kebijakan yang dapat memengaruhi keberlanjutan implementasi Corpu ($mean = 3,71$).

Selanjutnya, dilakukan pembobotan IFAS dan EFAS. Hasil perhitungan menunjukkan nilai total faktor kekuatan sebesar 3,90 dan kelemahan sebesar 3,81. Pada faktor eksternal, peluang memiliki nilai 4,26 sedangkan ancaman sebesar 3,70.

Posisi tersebut menunjukkan bahwa PPSPDM Aparatur berada dalam kondisi yang relatif menguntungkan karena memiliki kekuatan internal yang memadai serta peluang eksternal yang besar.

Analisis Faktor Internal Implementasi Corporate University

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman PPSPDM Aparatur dalam pengembangan kompetensi ASN merupakan kekuatan utama dalam implementasi Corpu. Pengalaman organisasi tersebut menjadi modal penting karena implementasi Corpu tidak hanya membutuhkan infrastruktur, tetapi juga memerlukan pengalaman dalam pengelolaan proses pembelajaran, pengembangan kurikulum, dan manajemen kompetensi.

Ketersediaan infrastruktur pembelajaran yang cukup baik juga menunjukkan kesiapan organisasi dalam melakukan transformasi pembelajaran digital. Hal tersebut sejalan dengan konsep Corpu yang menempatkan teknologi sebagai *enabler* utama dalam menciptakan pembelajaran yang fleksibel, adaptif, dan berkelanjutan (Cui et al., 2022).

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap konsep Corpu belum merata. Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan dalam aspek manajemen perubahan organisasi (*change management*). Rendahnya pemahaman pegawai berpotensi menimbulkan resistensi terhadap perubahan dan menghambat proses implementasi kebijakan (Hunter et al., 2025).

Selain itu, koordinasi antarunit yang belum optimal menunjukkan bahwa proses integrasi strategi organisasi dengan sistem pembelajaran masih perlu diperkuat. Corpu pada prinsipnya bukan hanya unit pelatihan, tetapi juga sistem pembelajaran terintegrasi yang menghubungkan strategi organisasi dengan pengembangan kompetensi SDM.

Analisis Faktor Eksternal Implementasi Corporate University

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan teknologi digital merupakan peluang terbesar bagi implementasi Corpu. Kemajuan teknologi memungkinkan organisasi mengembangkan pembelajaran berbasis *Learning Management System* (LMS), *microlearning*, *virtual learning*, serta model pembelajaran *hybrid*.

Kondisi tersebut sejalan dengan tren transformasi digital di sektor publik yang menuntut organisasi pemerintah agar lebih adaptif dan *agile* dalam meningkatkan kompetensi ASN.

Peluang lain yang cukup besar adalah dukungan regulasi pemerintah terkait dengan pengembangan Corpu dan implementasi sistem merit. Dukungan kebijakan tersebut memberikan landasan formal bagi organisasi untuk melakukan transformasi pengembangan kompetensi secara lebih terstruktur.

Di sisi lain, ancaman utama yang muncul adalah keterbatasan anggaran. Implementasi Corpu memerlukan investasi dalam pengembangan teknologi, peningkatan kapasitas SDM, dan pengembangan konten pembelajaran. Keterbatasan anggaran dapat menghambat proses implementasi jika sumber daya tidak dioptimalkan.

Ancaman lainnya adalah resistensi terhadap perubahan. Implementasi Corpu pada dasarnya merupakan perubahan paradigma dari model pembelajaran konvensional menuju pembelajaran strategis yang terintegrasi dengan tujuan organisasi. Perubahan tersebut sering kali menghadapi hambatan budaya organisasi.

Analisis Strategi Berdasarkan Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh empat alternatif strategi yang dapat diterapkan.

Strategi SO (*strength-opportunity*) difokuskan pada pemanfaatan kekuatan organisasi untuk menangkap peluang eksternal melalui penguatan *digital learning ecosystem*, optimalisasi pengalaman PPSPDM Aparatur dalam pengembangan kompetensi ASN, dan peningkatan kerja

sama strategis dengan berbagai mitra.

Strategi WO (*weakness-opportunity*) diarahkan pada upaya memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan organisasi melalui peningkatan literasi Corpu, penguatan budaya belajar berkelanjutan, dan pengembangan *Subject Matter Expert*.

Strategi ST (*strength-threat*) diarahkan pada pemanfaatan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman, antara lain melalui optimalisasi infrastruktur pembelajaran digital dan penguatan tata kelola organisasi.

Strategi WT (*weakness-threat*) merupakan strategi defensif yang dilakukan melalui penguatan koordinasi antarunit, pengembangan *roadmap* implementasi Corpu, serta penguatan manajemen perubahan organisasi.

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	STRENGTHS (S) Gunakan Kekuatan	WEAKNESSES (W) Atasi Kelemahan
	STRATEGI SO (Strength – Opportunity)	STRATEGI WO (Weakness – Opportunity)
OPPORTUNITIES (O) Manfaatkan Peluang	- Optimalkan pengalaman pengembangan kompetensi untuk mempercepat Corpu digital - Manfaatkan infrastruktur & LMS untuk pembelajaran fleksibel - Perkuat kolaborasi & kemitraan eksternal - Selaraskan kebijakan internal dengan agenda reformasi birokrasi - Replikasi best practice Corpu instansi lain untuk inovasi pembelajaran	- Program literasi Corpu berbasis digital secara masif untuk meningkatkan pemahaman pegawai - Bangun Community of Practice & Knowledge Management - Perkuat integrasi pembelajaran dengan strategi organisasi melalui benchmarking best practice - Kembangkan jaringan SME internal & eksternal - Manfaatkan teknologi digital untuk memperkuat budaya belajar berkelanjutan
THREATS (T) Antisipasi Ancaman	STRATEGI ST (Strength – Threat)	STRATEGI WT (Weakness – Threat)
	- Manfaatkan pengalaman PPSOM untuk menjaga keberlanjutan Corpu di tengah perubahan kebijakan - Optimalkan LMS untuk efisiensi anggaran & mitigasi keterbatasan biaya - Gunakan dukungan pimpinan sebagai instrumen utama manajemen perubahan - Perkuat tata kelola & standar pembelajaran untuk menghadapi dinamika lingkungan eksternal - Tingkatkan pemanfaatan teknologi untuk mengatasi capaian perkembangan teknologi	- Susun roadmap Corpu jangka menengah dan panjang untuk meminimalkan risiko implementasi - Bentuk tim lintas unit untuk memperkuat koordinasi dan sinergi organisasi - Kembangkan strategi komunikasi perubahan organisasi untuk mengurangi resistensi - Tingkatkan kapasitas Whyattware & SME agar tidak berdampak keterbatasan SOM - Lakukan pengendalian beban kerja ASN agar partisipasi pembelajaran tetap optimal

Gambar 3. Strategi TOWS

Penentuan Posisi Strategis Organisasi

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, diperoleh nilai koordinat yang digunakan untuk menentukan posisi organisasi dalam matriks SWOT. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa organisasi berada pada Kuadran I, yang mengindikasikan kondisi strategis yang menguntungkan, dengan kekuatan internal dan peluang eksternal yang mendukung penerapan strategi pertumbuhan (*growth-oriented strategy*), sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Posisi Kuadran SWOT

Hasil analisis IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa nilai peluang eksternal lebih tinggi daripada ancaman, sementara faktor kekuatan organisasi relatif lebih tinggi daripada kelemahan.

Tabel 2. IFAS dan EFAS

A. IFAS (INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY)				B. EFAS (EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY)			
I. KEKUATAN (STRENGTHS)	Bobot (B)	Rating (R)	Skor Tertimbang (B x R)	I. PELUANG (OPPORTUNITIES)	Bobot (B)	Rating (R)	Skor Tertimbang (B x R)
S1. Pengalaman kuat dalam pengembangan kompetensi ASN	0,14	4,36	0,61	O1. Teknologi digital membuka peluang pembelajaran fleksibel	0,17	4,40	0,75
S2. Infrastruktur pembelajaran memadai (LMS, sarana)	0,13	4,11	0,53	O2. Kerja sama dengan mitra eksternal berpotensi dikembangkan	0,16	4,29	0,72
S3. Kompetensi SDM pengelola pembelajaran cukup baik	0,12	3,71	0,44	O3. Kebijakan LAN & KemerPMAS mendukung implementasi Corpu	0,16	4,27	0,68
S4. Dukungan pimpinan terhadap Corpu kuat	0,11	3,70	0,41	O4. Reformasi Birokrasi tingkatan kebutuhan kompetensi strategis	0,15	4,27	0,64
S5. Kebijakan internal mendukung Corpu	0,11	3,70	0,41	O5. Best practice Corpu instansi lain dapat direplikasi	0,14	4,25	0,60
S6. Proses bisnis pembelajaran mulai terstruktur	0,10	3,70	0,37	O6. Dukungan anggaran berpotensi meningkat	0,12	3,96	0,48
TOTAL KEKUATAN	0,71	-	2,77	TOTAL PELUANG	0,90	-	3,90
II. KELEMAHAN (WEAKNESSES)	Bobot (B)	Rating (R)	Skor Tertimbang (B x R)	II. ANCAMAN (THREATS)	Bobot (B)	Rating (R)	Skor Tertimbang (B x R)
W1. Pemahaman pegawai tentang Corpu belum merata	0,15	4,18	0,75	T1. Keterbatasan anggaran	0,20	3,86	0,77
W2. Koordinasi antarunit belum optimal	0,18	3,80	0,68	T2. Perubahan kebijakan yang merugikan/keberlanjutan Corpu	0,18	3,71	0,67
W3. Budaya belajar berkelanjutan belum kuat	0,18	3,80	0,61	T3. Resistensi terhadap perubahan organisasi	0,18	3,71	0,67
W4. Integrasi pembelajaran dengan strategi organisasi lemah	0,14	3,63	0,51	T4. Perkembangan teknologi cepat, sistem cepat usang	0,16	3,64	0,58
W5. Ketersediaan Widyaiswara/SME strategis terbatas	0,13	3,59	0,47	T5. Beban kerja ASN menghambat partisipasi pembelajaran	0,14	3,54	0,50
TOTAL KELEMAHAN	0,80	-	3,06	TOTAL ANCAMAN	0,86	-	3,19
TOTAL BOBOT (KEKUATAN + KELEMAHAN)	1,00	-	-	TOTAL BOBOT (PELUANG + ANCAMAN)	1,00	-	-
TOTAL SKOR IFAS (KEKUATAN - KELEMAHAN)	-	3,90 - 3,81 = 0,09		TOTAL SKOR EFAS (PELUANG - ANCAMAN)	-	4,26 - 3,70 = 0,56	

Kondisi tersebut menempatkan PPSDM Aparatur pada Kuadran I (*Growth-Oriented Strategy*) dalam matriks SWOT. Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kapasitas internal yang cukup baik serta lingkungan eksternal yang mendukung pengembangan organisasi secara agresif.

Strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan meliputi:

1. penguatan transformasi pembelajaran digital;
2. integrasi pembelajaran dengan strategi organisasi;
3. pengembangan budaya organisasi pembelajar;
4. penguatan kolaborasi dengan mitra eksternal; dan
5. pengembangan sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoretis dan praktis.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep Corpu sebagai pendekatan strategis dalam pengembangan kompetensi ASN yang memerlukan integrasi antara faktor internal organisasi dan lingkungan eksternal.

Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi PPSDM Aparatur dalam menyusun *roadmap* implementasi Corpu, kebijakan pengembangan kompetensi, serta strategi transformasi organisasi pembelajar yang berkelanjutan.

Temuan penelitian juga dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan bagi pimpinan dalam menentukan prioritas program pengembangan SDM serta alokasi sumber daya organisasi secara lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2022). The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Sustainability*, 14(6), 3249. <https://doi.org/10.3390/su14063249>
- Gao, D., Wong, C. W. Y., & Lai, K.-H. (2023). Development of Ecosystem for Corporate Green Innovation: Resource Dependency Theory Perspective. *Sustainability*, 15(6), 5450.

- <https://doi.org/10.3390/su15065450>
- Ghorbani, M. K., Hamidifar, H., Skoulikaris, C., & Nones, M. (2022). Concept-Based Integration of Project Management and Strategic Management of Rubber Dam Projects Using the SWOT–AHP Method. *Sustainability*, *14*(5), 2541. <https://doi.org/10.3390/su14052541>
- Han, Y., Zhou, Y., Carr, S., & Jiang, J. (2024). Lifelong learning in the workplace: the knowledge management role of corporate universities in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02693-3>
- Hristov, I., & Chirico, A. (2022). The cultural dimension as a key value driver of the sustainable development at a strategic level: an integrated five-dimensional approach. *Environment, Development and Sustainability*, *25*(7), 7011–7028. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02345-z>
- Maity, R., Sudhakar, K., Abdul Razak, A., Karthick, A., & Barbulescu, D. (2023). Agrivoltaic: A Strategic Assessment Using SWOT and TOWS Matrix. *Energies*, *16*(8), 3313. <https://doi.org/10.3390/en16083313>
- Meister, J. (1998). Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force.
- Ojiako, U., Alraeesi, E. J. H., Chipulu, M., Marshall, A., & Bashir, H. (2022). Innovation readiness in public sector service delivery: an exploration. *Production Planning & Control*, *35*(5), 437–460. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2089266>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, *56*(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Servant-Miklos, V. F. C., & Kolmos, A. (2022). Student conceptions of problem and project based learning in engineering education: A phenomenographic investigation. *Journal of Engineering Education*, *111*(4), 792–812. <https://doi.org/10.1002/jee.20478>
- Solana-González, P., Vanti, A. A., García Lorenzo, M. M., & Bello Pérez, R. E. (2021). Data Mining to Assess Organizational Transparency across Technology Processes: An Approach from IT Governance and Knowledge Management. *Sustainability*, *13*(18), 10130. <https://doi.org/10.3390/su131810130>
- Wang, C., Zhang, S., & Zhang, X. (2022). How to Embrace Sustainable Performance via Green Learning Orientation: A Moderated Mediating Model. *Sustainability*, *14*(13), 7933. <https://doi.org/10.3390/su14137933>
- Zheng, W., Wen, S., Lian, B., & Nie, Y. (2023). Research on a Sustainable Teaching Model Based on the OBE Concept and the TSEM Framework. *Sustainability*, *15*(7), 5656. <https://doi.org/10.3390/su15075656>