

**PERAN CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI STRATEGI  
PEMBELAJARAN DALAM MEMPERKUAT INOVASI  
BERKELANJUTAN  
(STUDI KASUS PADA PT. KORINDO GROUP)  
SKRIPSI**



Oleh:

Muhammad Haikal Nur Ramadhan (220501110230)

**PROGAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2026**

## **SKRIPSI**

Diusulkan Kepada universitas islam negeri (UIN)  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (S,M.)



Oleh:

Muhammad Haikal Nur Ramadhan (220501110230)

**PROGAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**2026**

# LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

## LEMBAR PENGESAHAN

THE ROLE OF CORPORATE UNIVERSITIES AS A LEARNING  
STRATEGY TO STRENGTHEN SUSTAINABLE INNOVATION  
(A CASE STUDY OF PT. KORINDO GROUP)

### SKRIPSI

Oleh

**MUHAMMAD HAIKAL NUR RAMADHAN**

NIM : 220501110230

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 24 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Ikhsan Maksum, M.Sc**

NIP. 199312192019031012

2 Anggota Penguji

**Ryan Basith Fasih Khan, M.M**

NIP. 199311292020121005

3 Sekretaris Penguji

**Syahirul Alim, M.M**

NIP. 197712232009121002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Dr. Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

# **LEMBAR PERSETUJUAN**

## **PERAN *CORPORATE UNIVERSITY* SEBAGAI STRATEGI PEMBELAJARAN DALAM MEMPERKUAT INOVASI BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PADA PT. KORINDO GROUP)**

### **SKRIPSI**

Oleh

**Muhammad Haikal Nur Ramadhan**

NIM : 220501110230

Telah Disetujui Pada Tanggal 10 Juni 2026

**Dosen Pembimbing,**



**Syahirul Alim, M.M**

**NIP. 197712232009121002**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Haikal Nur Ramadhan

NIM : 220501110230

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Dengan ini saya menegaskan bahwa karya ilmiah yang disusun sebagai prasyarat penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang mengkaji keterkaitan antara sistem pembelajaran melalui *corporate university* dengan inovasi berkelanjutan dengan model studi kasus pada perusahaan, sepenuhnya merupakan hasil olah pikir dan kerja akademik mandiri.

Naskah tersebut tidak mereplikasi maupun mengambil substansi karya pihak lain tanpa landasan yang sah. Apabila pada waktu mendatang muncul keberatan atau tuntutan kepemilikan dari pihak mana pun, maka konsekuensi akademik dan hukum yang timbul menjadi tanggung jawab pribadi penulis, tanpa melibatkan pembimbing maupun institusi fakultas.

Pernyataan ini disusun secara sadar, bebas dari tekanan, serta mencerminkan integritas akademik yang saya junjung tinggi.

Malang, 7 Juni 2026

Penulis



Muhammad Haikal Nur  
Ramadhan  
NIM : 220501110230

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat, serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan segala proses, perjuangan, dan pembelajaran yang menyertainya. Karya sederhana ini menjadi salah satu bentuk ikhtiar dan rasa syukur atas setiap doa, dukungan, serta pengorbanan dari orang-orang terkasih yang selalu hadir dalam perjalanan penulis hingga titik ini.

Karya tulis ini yang menghantarkan saya mendapatkan gelar S.M . Skripsi ini juga menjadi bagian dari perjalanan penulis dalam memahami bahwa proses pendidikan tidak hanya tentang menyelesaikan kewajiban akademik, tetapi tentang bagaimana seseorang bertumbuh melalui setiap tantangan yang dihadapi. Di balik setiap halaman yang tersusun, terdapat banyak proses yang membentuk penulis untuk lebih kuat, sabar, dan belajar menghargai setiap dukungan yang diberikan. Penulis menyadari bahwa pencapaian ini tidak lahir hanya dari kemampuan pribadi, melainkan dari doa, perhatian, semangat, dan ketulusan banyak pihak yang selalu hadir dalam setiap langkah perjalanan ini.

Karya sederhana ini penulis persembahkan dengan penuh cinta dan rasa hormat kepada Ibunda tercinta Ria Nurdini yang menjadi madrasatul ula, sumber kekuatan, kasih sayang, dan doa yang tidak pernah terputus dalam setiap langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas segala pengorbanan, kesabaran, dan ketulusan yang telah diberikan hingga penulis mampu berada pada titik ini. Kepada Ayahanda Setiyono, terima kasih atas kerja keras, dukungan, dan perjuangan yang selalu menjadi alasan bagi penulis untuk terus berusaha menjadi pribadi yang lebih baik.

Penulis juga mempersembahkan karya ini kepada nenek Sumitri yang senantiasa memberikan doa, perhatian, dan kasih sayang dengan penuh ketulusan. Serta kepada Alm. Nenek Kartini, yang meskipun telah tiada, namun nilai-nilai kehidupan, semangat, dan kenangan yang diberikan akan selalu hidup dalam hati penulis. Semoga karya ini menjadi salah satu bentuk kebanggaan dan ungkapan terima kasih yang tidak akan pernah cukup untuk membalas semua cinta dan pengorbanan yang telah diberikan,

## HALAMAN MOTTO

*"All I wanna do is trade this life for something new, holding on to what I haven't got  
This is not the end, this is not the beginning"*

**Linkin Park – *Waiting for The End***

*"There is a lot more racing than just winning"*

**Lightning McQueen – Cars (2006)**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran *Corporate University* Sebagai Strategi Pembelajaran dalam Mendukung Inovasi Berkelanjutan (Studi Kasus Pada PT. Korindo Group) dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak telah memberikan bantuan, dukungan, doa, serta motivasi sehingga penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan di lingkungan akademik yang baik dan berkualitas.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif bagi mahasiswa.
3. Ibu Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan arahan serta dukungan akademik selama penulis menjalani proses perkuliahan.
4. Bapak Feri Dwi Riyanto, M.E. selaku dosen wali, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan perhatian kepada penulis selama menempuh studi perkuliahan.
5. Bapak Syahirul Alim, S.E., M.M, selaku dosen pembimbing skripsi, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, masukan, serta motivasi kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran berharga selama masa studi penulis.
7. Seluruh informan, yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan kontribusi dalam proses wawancara sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.



8. Keluarga tercinta, Khususnya ibunda dan ayahanda penulis Ria Nurdini dan Setiyono, nenek Sumitri dan almh. Nenek Kartini yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan, pengorbanan, dan kekuatan kepada penulis dalam setiap proses kehidupan hingga mampu menyelesaikan pendidikan ini.
9. Sahabat penulis yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini. Di tengah banyaknya halaman yang berhasil dituntaskan, ada banyak cerita yang tidak tertulis, dan sebagian di antaranya selalu melibatkan kalian. Semoga langkah baikmu selalu menemukan jalannya kembali.
10. Untuk teman teman penulis keluarga kontrakan gerbang hijau, sugi kalcer, cak tomo yang tidak dapat penulis sebutkan satupersatu
11. Terakhir, teruntuk FC Barcelona.

Di antara begitu banyak hal yang datang dan pergi, ada satu nama yang tetap tinggal dalam perjalanan penulis yang menemani masa kanak-kanak penulis dengan permainan indah-hanya hingga hari ini. Bukan semata tentang kemenangan yang dirayakan atau kekalahan yang disesalkan, melainkan tentang keberanian untuk tetap memainkan permainan dengan cara yang diyakini, tentang kesetiaan pada nilai, dan tentang harapan yang selalu menemukan alasan untuk hidup kembali.

Terima kasih telah mengajarkan bahwa kesetiaan lebih berharga daripada hasil sesaat, bahwa proses memiliki makna yang sama pentingnya dengan tujuan, dan bahwa mencintai berarti tetap bertahan, bahkan ketika keadaan tidak selalu berpihak.

***Visca Barça sempre.***

Malang, 7 Juni 2026  
Penulis

Muhammad Haikal Nur Ramadhan  
220501110230

## DAFTAR ISI

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>SURAT PERNYATAAN.....</b>                           | <b>iii</b> |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>                       | <b>iv</b>  |
| <b>HALAMAN MOTTO .....</b>                             | <b>v</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                            | <b>vi</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                | <b>vii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                              | <b>xi</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                             | <b>xii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                         | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang.....                                | 4          |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                               | 10         |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                             | 10         |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                            | 10         |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                   | <b>12</b>  |
| 2.1 Penelitian Terdahulu.....                          | 12         |
| 2.2 Kajian Teori.....                                  | 18         |
| 2.2.1 Konsep Dynamic Capability.....                   | 18         |
| 2.2.2 Konsep Strategic Human Resource Development..... | 21         |
| 2.2.3 Konsep Sustainable Innovation .....              | 23         |
| 2.2.4 Konsep Learning Organization.....                | 25         |
| 2.2.5 Konsep Corporate University .....                | 28         |
| 2.2.6 Konsep Strategi Pembelajaran.....                | 32         |
| 2.3 Kerangka Berfikir .....                            | 34         |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>             | <b>0</b>   |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....               | 0          |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 Subjek Penelitian .....                                                                             | 1         |
| 3.3 Lokasi Penelitian .....                                                                             | 1         |
| 3.4 Sumber Data dan Jenis Data .....                                                                    | 2         |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....                                                                       | 4         |
| 1. Wawancara : .....                                                                                    | 6         |
| 2. Observasi .....                                                                                      | 8         |
| 3. Dokumentasi .....                                                                                    | 9         |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....                                                                          | 11        |
| 3.7 Uji Keabsahan Data .....                                                                            | 12        |
| <b>BAB IV .....</b>                                                                                     | <b>14</b> |
| <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                                                            | <b>14</b> |
| 4.1 Gambaran Umum PT. Korindo Group .....                                                               | 14        |
| 4.1.1 Profil Perusahaan .....                                                                           | 14        |
| 4.1.2 Struktur Organisasi .....                                                                         | 15        |
| 4.2 Hasil Penelitian .....                                                                              | 17        |
| 4.2.1 Peran Corporate University sebagai strategi pembelajaran .....                                    | 17        |
| 4.2.2 kontribusi Corporate University Dalam Memperkuat Inovasi Berkelanjutan Di PT. Korindo Group ..... | 29        |
| 4.2.3 Tantangan Implementasi Corporate University di PT. Korindo Group .....                            | 37        |
| 4.3 Pembahasan .....                                                                                    | 42        |
| 4.3.1 Corporate University sebagai Sarana Pengembangan Dynamic Capability Organisasi .....              | 42        |
| 4.3.2 Strategic Human Resource Development dalam Pengembangan Kompetensi SDM .....                      | 47        |
| 4.3.3 Corporate University dalam Membentuk Learning Organization .....                                  | 51        |
| 4.3.4 Corporate University sebagai Penggerak Sustainable Innovation .....                               | 56        |
| 4.3.5 Corporate University sebagai Instrumen Transformasi Organisasi .....                              | 60        |

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.6 Model Konseptual Peran Corporate University melalui Strategi Pembelajaran Terstruktur dalam Memperkuat Sustainable Innovation ..... | 63        |
| 4.4 Keterbatasan Penelitian .....                                                                                                         | 66        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                                                                                                    | <b>68</b> |
| 5.1. Kesimpulan.....                                                                                                                      | 68        |
| 5.2. Saran .....                                                                                                                          | 69        |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                                                                                                     | <b>71</b> |
| .....                                                                                                                                     | 72        |
| .....                                                                                                                                     | 73        |
| .....                                                                                                                                     | 73        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                                                                               | <b>73</b> |

## **DAFTAR TABEL**

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....                       | 12 |
| Tabel 3.1 Desain Pengumpulan Data .....                         | 5  |
| Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Wawancara .....   | 7  |
| Tabel 3.3 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Observasi .....   | 9  |
| Tabel 3.4 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Dokumentasi ..... | 10 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 Data Global Innovation Index Database (WIPO, 2024) .....  | 4  |
| Gambar 1. 2 Data Global Innovation Index Indonesia (WIPO, 2024) ..... | 5  |
| Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir .....                                   | 34 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Lampiran 1 : Dokumentasi Wawancara Penelitian ..... | 71 |
| Lampiran 2 : Dokumentasi Wawancara Penelitian ..... | 71 |
| Lampiran 3 : Dokumentasi Observasi Penelitian.....  | 71 |
| Lampiran 4 : Dokumentasi Observasi Penelitian.....  | 71 |
| Lampiran 5 : Dokumentasi Observasi Penelitian.....  | 72 |
| Lampiran 6 : Dokumentasi Observasi Penelitian.....  | 72 |
| Lampiran 7 : Dokumentasi Observasi Penelitian.....  | 73 |
| Lampiran 8 : Dokumentasi Observasi Penelitian.....  | 73 |

## ABSTRAK

Muhammad Haikal Nur Ramadhan, 2026, SKRIPSI. Judul: Peran *Corporate University* Sebagai Strategi Pembelajaran Dalam Mendukung Inovasi Berkelanjutan Studi Kasus Pada PT. Korindo Group

Pembimbing : Syahirul Alim, M.M

Kata Kunci : : Corporate University, Sustainable Innovation, Strategic Human Resource Development, Dynamic Capability, Learning Organization.

---

Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi untuk memperkuat kapasitas adaptasi, sistem pembelajaran, dan kemampuan inovasi guna mempertahankan daya saing jangka panjang. Penelitian kualitatif yang menggunakan desain studi kasus ini bertujuan untuk menganalisis peran Corporate University (CorpU) sebagai strategi pembelajaran dalam memperkuat inovasi berkelanjutan di PT. Korindo Group melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Temuan menunjukkan bahwa Corporate University memainkan peran strategis dalam mengembangkan budaya pembelajaran, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, meningkatkan kemampuan beradaptasi, dan mendukung inovasi berkelanjutan melalui integrasi nilai-nilai keberlanjutan. Selain itu, Corporate University berkontribusi dalam memperkuat kemampuan dinamis organisasi melalui proses sensing, seizing, dan reconfiguring guna mendukung transformasi berkelanjutan. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi beberapa tantangan, termasuk kesiapan budaya organisasi, integrasi antar unit bisnis, transformasi digital pembelajaran, serta keselarasan antara program pembelajaran dan agenda strategis perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi studi tentang Corporate University, Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis, Organisasi Pembelajaran, dan Inovasi Berkelanjutan dalam konteks perusahaan berbasis sumber daya alam di Indonesia.



## ***ABSTRACT***

*Muhammad Haikal Nur Ramadhan, 2026, THESIS. Title: THE ROLE OF CORPORATE UNIVERSITIES AS A LEARNING STRATEGY TO STRENGTHEN SUSTAINABLE INNOVATION (A CASE STUDY OF PT. KORINDO GROUP)*

*Advisor : Syahirul Alim, M.M*

*Keywords : Corporate University, Sustainable Innovation, Strategic Human Resource Development, Dynamic Capability, Learning Organization*

---

---

*The dynamic business environment requires organizations to strengthen their adaptive capacity, learning systems, and innovation capabilities in order to maintain long-term competitiveness. This qualitative research employing a case study design aims to analyze the role of Corporate University (CorpU) as a learning strategy in strengthening sustainable innovation at PT. Korindo Group through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that Corporate University plays a strategic role in developing a learning culture, enhancing human resource competencies, improving adaptability, and supporting sustainable innovation through the integration of sustainability values. In addition, Corporate University contributes to strengthening the organization's dynamic capability through the processes of sensing, seizing, and reconfiguring in order to support sustainable transformation. Nevertheless, its implementation still faces several challenges, including organizational cultural readiness, integration across business units, digital transformation of learning, and alignment between learning programs and the company's strategic agenda. This study provides theoretical contributions to the studies of Corporate University, Strategic Human Resource Development, Learning Organization, and Sustainable Innovation within the context of natural resource-based companies in Indonesia.*

## الملخص

محمد هيكمل نور رمضان، ألفان وستة وعشرون، أطروحة. العنوان: دور الجامعة المؤسسية كإستراتيجية للتعلّم في دعم الابتكار المستدام: دراسة حالة في مجموعة كوريندو

المشرف: شهير العلوم، ماجستير

الكلمات المفتاحية: الجامعة المؤسسية، الابتكار المستدام، التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية، القدرات الديناميكية، المنظمة المتعلّمة

تفرض بيئة الأعمال المتسمة بالديناميكية المتزايدة على المؤسسات تعزيز قدراتها على التكيف، وتطوير أنظمة التعلّم، وتنمية قدراتها الابتكارية بوصفها إستراتيجية للتعلّم من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الجامعة المؤسسية في دعم الابتكار المستدام لدى مجموعة كوريندو. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي (الكيفي) بتصميم دراسة الحالة، حيث جمعت البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة، والوثائق، ثم حُلّلت باستخدام أساليب تحليل البيانات النوعية

أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة المؤسسية تؤدي دورًا إستراتيجيًا في ترسيخ ثقافة التعلّم التنظيمي، وتنمية كفاءات الموارد البشرية، وتعزيز القدرة على التكيف، ودعم الابتكار المستدام من خلال دمج قيم الاستدامة في عمليات التعلّم. كما تسهم الجامعة المؤسسية في تعزيز بما يدعم التحول المؤسسي والاستدامة طويلة الأجل. والاقتناص، وإعادة التهيئة القدرات الديناميكية للمؤسسة عبر عمليات الاستشعار ومع ذلك، لا تزال عملية تطبيق الجامعة المؤسسية تواجه عددًا من التحديات، من بينها جاهزية الثقافة التنظيمية، وتكامل التعلّم بين وحدات الأعمال المختلفة، والتحول الرقمي في أنظمة التعلّم، ومواءمة برامج تطوير الكفاءات مع الأجندة الإستراتيجية للمؤسسة

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالجامعة المؤسسية، والتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية، والمنظمة المتعلّمة، والابتكار المستدام، ولا سيما في سياق الشركات القائمة على الموارد الطبيعية في إندونيسيا

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era bisnis modern ditandai oleh dinamika global yang bergerak sangat cepat, di mana hanya perusahaan yang adaptif dan inovatif yang mampu bertahan. Perkembangan teknologi, dinamika pasar, dan kebijakan lingkungan yang semakin ketat mendorong organisasi untuk bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan. Dalam kondisi ini, inovasi berkelanjutan menjadi kunci penting bagi kelangsungan perusahaan. Data *Global Innovation Index 2024* menunjukkan bahwa negara maupun perusahaan yang mengintegrasikan inovasi dengan prinsip keberlanjutan memiliki daya saing yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan global.

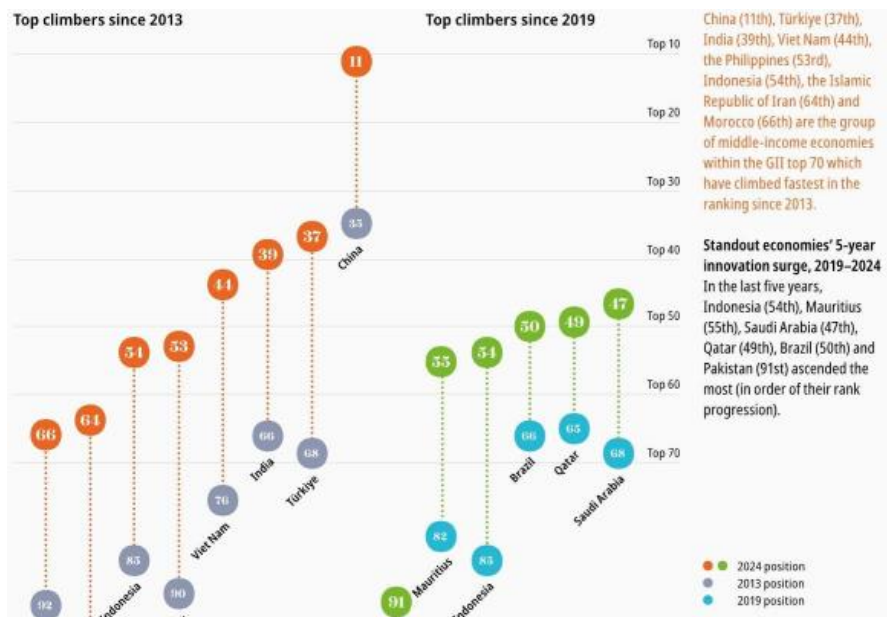
**Gambar 1. 1**  
**Data Global Innovation Index Database (WIPO, 2024)**



WEF (2025). Hal ini sejalan dengan temuan World Economic Forum (2025) yang menegaskan bahwa arah inovasi global kini bergerak ke model *sustainability-driven innovation* sebagai dasar keunggulan kompetitif di masa depan.

Indonesia juga mengalami kemajuan dalam bidang inovasi. Peringkat Indonesia pada *Global Innovation Index* meningkat dari posisi 87 pada 2021 menjadi 54 pada 2024, BRIN (2025) seiring dengan penguatan ekosistem riset, inovasi, serta meningkatnya jumlah kekayaan intelektual yang tercatat di Badan Riset dan Inovasi Nasional. Kemenko PMK. (2024). Pemerintah bahkan menargetkan Indonesia mampu masuk 50 besar dunia pada 2029 melalui strategi inovasi yang lebih terintegrasi dan berorientasi jangka panjang. Fakta ini menunjukkan bahwa penguatan inovasi berkelanjutan merupakan kebutuhan strategis yang tidak bisa diabaikan oleh perusahaan di Indonesia.

**Gambar 1. 2**  
**Data Global Innovation Index Indonesia (WIPO, 2024)**



Secara teoritis, inovasi dipahami sebagai proses kreatif untuk menghasilkan kombinasi baru, baik berupa produk, metode, maupun sistem kerja yang membawa nilai tambah bagi organisasi maupun masyarakat (Saputra Sunaryo & Reviandani, 2024). Sementara itu, inovasi berkelanjutan adalah inovasi yang dijalankan secara konsisten dengan memperhatikan tiga dimensi utama, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Inovasi jenis ini tidak hanya mengejar keuntungan finansial, melainkan juga menciptakan nilai jangka panjang yang mendukung keberlanjutan perusahaan (Anisah et al., 2025).

Adapun, merujuk kepada teori *Dynamic Capabilities* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), kemampuan organisasi untuk berinovasi secara berkelanjutan sangat bergantung pada kapasitasnya dalam mengenali perubahan lingkungan (*sensing*), menangkap peluang baru (*seizing*), serta mengonfigurasi ulang sumber daya internal (*reconfiguring*) agar tetap relevan. Corporate University berperan sebagai mekanisme pembelajaran strategis yang memperkuat ketiga proses tersebut melalui pengelolaan pengetahuan, peningkatan kompetensi, dan pembentukan budaya inovatif. Dengan demikian, teori dinamika kapabilitas menjadi dasar konseptual yang menjelaskan bagaimana strategi pembelajaran melalui Corporate University dapat mendorong terwujudnya inovasi berkelanjutan di PT Korindo Group.

Dalam perspektif manajemen strategis, Corporate University (CU) tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga sebagai kerangka pembelajaran strategis yang mengintegrasikan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan jangka panjang perusahaan. CU mencakup fungsi pembelajaran, pengelolaan perubahan, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung *learning organization*. Lebih jauh, CU berperan dalam menciptakan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif melalui integrasi fungsi-fungsi pembelajaran ke dalam strategi perusahaan (Munajat, 2021). Bagi PT Korindo Group, CU berpotensi menjadi katalis penting untuk mengelola pengetahuan, memperkuat kompetensi

lintas unit bisnis, serta memastikan terciptanya inovasi berkelanjutan dalam menghadapi tantangan industri global.

PT. Korindo Group (Laporan ESG Korindo Group, 2024) PT Korindo Group merupakan perusahaan berbasis sumber daya yang bergerak di bidang kehutanan, kertas, dan energi terbarukan serta memiliki komitmen terhadap prinsip keberlanjutan. Komitmen tersebut tercermin melalui kebijakan pengelolaan hutan lestari bersertifikasi, praktik operasional berbasis *zero burning* dan *non-peatland development*, serta pengembangan energi terbarukan. Namun, keberlanjutan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan teknis perusahaan, melainkan juga oleh bagaimana pengetahuan dan nilai keberlanjutan tersebut diinternalisasi ke dalam perilaku dan budaya organisasi. Dalam konteks ini, Corporate University berpotensi berperan strategis sebagai instrumen pembelajaran organisasi yang menanamkan nilai, kompetensi, dan pola pikir inovasi berkelanjutan kepada karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya memahami bagaimana Corporate University di PT Korindo Group berkontribusi dalam memperkuat inovasi berkelanjutan yang selaras dengan pilar ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan.

Sejumlah studi di Indonesia telah menunjukkan bahwa penerapan CU dapat memberikan dampak signifikan. CU terbukti meningkatkan kompetensi pegawai, memperbaiki efektivitas metode pembelajaran, serta mendukung pencapaian kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa CU tidak hanya sekadar konsep teoritis, melainkan dapat diimplementasikan dengan hasil yang nyata (Napitupulu et al., 2021). Bagi Korindo Group, penerapan CU yang terarah akan membuka peluang besar untuk memperkuat daya saing sekaligus mewujudkan inovasi yang berkelanjutan melalui pengelolaan pengetahuan internal yang lebih optimal.

Sayangnya, dalam praktiknya banyak Corporate University yang implementasinya masih sebatas sebagai pusat pelatihan teknis tanpa memberi kontribusi strategis pada transformasi organisasi. Padahal, literatur menegaskan

bahwa CU idealnya memiliki peran yang lebih luas, yaitu menyelenggarakan pembelajaran secara berkelanjutan, mengelola perubahan, serta terlibat dalam pengembangan strategi.(R. Setiawati et al., 2024) Dengan demikian, CU seharusnya diposisikan sebagai agen perubahan yang mendukung *ambidexterity* organisasi, yakni kemampuan menyeimbangkan eksplorasi pengetahuan baru dengan pemanfaatan kompetensi yang sudah ada.(Lissillour & Rodriguez-Escobar, 2023). Tanpa peran strategis ini, CU berpotensi kehilangan relevansinya dalam memperkuat inovasi berkelanjutan.

Di Indonesia, pengembangan sumber daya manusia sering kali masih dilakukan secara reaktif, yakni baru bergerak ketika masalah muncul. Padahal, strategi pengembangan SDM yang efektif seharusnya bersifat proaktif, terintegrasi, dan berbasis pada kebutuhan jangka panjang organisasi. Penelitian oleh(A. Setiawati & Iqbal Fadillah, 2023). Menunjukkan bahwa Corporate University (CU) dapat menjadi strategi pembelajaran yang efektif untuk meningkatkan kompetensi karyawan sekaligus memperkuat budaya inovasi berkelanjutan didalam sebuah instansi. CU yang terintegrasi dengan strategi organisasi mampu menyiapkan karyawan menghadapi perubahan industri, memfasilitasi transfer pengetahuan, serta mendorong inovasi lintas unit bisnis. Dengan demikian, CU tidak hanya berfungsi sebagai pusat pelatihan teknis, tetapi juga sebagai agen perubahan strategis yang mendukung pengembangan SDM proaktif dan inovatif, sesuai dengan kebutuhan jangka panjang perusahaan seperti PT. Korindo Group.

Selain SDM, keberhasilan inovasi berkelanjutan juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, eksperimen, serta manajemen pengetahuan yang efektif. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan dengan ekosistem pembelajaran yang baik cenderung lebih inovatif dan mampu menciptakan solusi relevan terhadap tantangan pasar maupun lingkungan. Oleh

karena itu, CU di Korindo berpotensi besar menjadi pilar utama dalam memperkuat budaya inovasi di seluruh unit bisnis perusahaan.(Fransiska, 2025).

Dari uraian tersebut tampak bahwa kajian mengenai Corporate University di Indonesia masih terbatas dan sebagian besar berfokus pada sektor publik maupun pendidikan tinggi (Zainal, 2024). Penelitian dalam konteks perusahaan berbasis sumber daya seperti Korindo belum banyak dilakukan, padahal Korindo memiliki kontribusi besar dalam aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Hal ini menjadikan kajian mengenai CU di Korindo penting, baik untuk memperluas wawasan akademis maupun untuk memberikan kontribusi nyata bagi praktik manajemen di perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian mengenai peran Corporate University sebagai strategi pembelajaran dalam memperkuat inovasi berkelanjutan menjadi sangat mendesak. Secara global, inovasi berkelanjutan telah menjadi fondasi daya saing organisasi, sementara secara nasional Indonesia masih berjuang untuk memperkuat ekosistem inovasi agar mampu bersaing di kancah internasional. Di sisi lain, banyak CU di perusahaan masih sebatas menjalankan fungsi pelatihan teknis dan belum optimal sebagai agen transformasi. PT. Korindo Group, dengan kompleksitas bisnis di bidang kehutanan, kertas, dan energi terbarukan, menghadapi tantangan keberlanjutan yang signifikan. Namun, kajian akademis mengenai bagaimana CU dapat menjadi instrumen strategis dalam memperkuat inovasi berkelanjutan di perusahaan semacam ini masih sangat minim. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi keterbatasan literatur akademis sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi Korindo maupun perusahaan sejenis dalam membangun daya saing berbasis inovasi berkelanjutan.

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran kontekstual dan mendalam mengenai peran CU dalam strategi



pembelajaran, tantangan yang dihadapi, serta kontribusinya dalam memperkuat inovasi berkelanjutan di Korindo Group. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pengetahuan akademis mengenai CU di Indonesia sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi dunia industri untuk memperkuat daya saing dalam era persaingan global.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran Corporate University sebagai strategi pembelajaran di PT. Korindo Group?
2. Bagaimana kontribusi Corporate University dalam memperkuat inovasi berkelanjutan di PT. Korindo Group?
3. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam implementasi Corporate University di PT. Korindo Group?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan peran Corporate University sebagai strategi pembelajaran di PT. Korindo Group.
2. Menganalisis kontribusi Corporate University dalam memperkuat inovasi berkelanjutan di PT. Korindo Group.
3. Mengidentifikasi tantangan dalam implementasi Corporate University di PT. Korindo Group.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademis mengenai peran Corporate University dalam strategi pembelajaran dan inovasi berkelanjutan, khususnya dalam konteks perusahaan berbasis sumber daya di Indonesia.

2. Manfaat Praktis:

Bagi PT. Korindo Group, hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi strategis mengenai optimalisasi peran CU dalam membangun ekosistem pembelajaran yang mendukung inovasi berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi perusahaan sejenis dalam merancang strategi pengembangan SDM berbasis Corporate University.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bagian penting dalam penyusunan karya ilmiah karena berfungsi sebagai landasan empiris dan acuan konseptual bagi penelitian yang sedang dilakukan. Melalui kajian terhadap penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami perkembangan teori, metode, serta temuan-temuan yang relevan dengan topik yang dikaji, sekaligus mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*) yang belum banyak diteliti. Oleh karena itu, pada bagian ini disajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi tematik dengan fokus penelitian, khususnya yang membahas tentang peran *Corporate University*, strategi pembelajaran organisasi, dan inovasi berkelanjutan, sebagai dasar penguatan kerangka teoretis dan arah analisis dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

| NO | Judul, Nama Peneliti, Tahun                                                                                                                                                            | Variabel Penelitian                                                             | Metode Penelitian                                                                                                                                                           | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Inovasi: Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Indonesia, Bonar Bangun Jeppri Napitupulu, Muhammad Johan, Gusti Nyoman Budiadnyana, Dhaniel | Knowledge Management (acquisition, dissemination, application), Kinerja Inovasi | Kuantitatif: Survei 170 karyawan manajerial di manufaktur Tangerang; PLS-SEM (SmartPLS); simple random sampling; skala Likert 5 poin; uji validitas/reliabilitas /hipotesis | Semua dimensi KM berpengaruh positif signifikan (H1: $T=2.161$ , $p=0.031$ ; H2: $T=4.489$ , $p=0.000$ ; H3: $T=9.087$ , $p=0.000$ ); $R^2=0.690$ ; KM esensial untuk inovasi di era Industri 4.0. |

| NO | Judul, Nama Peneliti, Tahun                                                                                                                  | Variabel Penelitian                                                                                                                                          | Metode Penelitian                                                                                                                                                      | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Hutagalung, Multi Nadeak, 2021                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2  | Fungsi-Fungsi yang Membentuk Framework dari Corporate University, Ade Priaman S. Munajat, 2021                                               | Fungsi Framework CU (needs assessment, training design/delivery, technology options, vendor management, evaluation), Learning Organization, Agile Governance | Kualitatif deskriptif: Benchmarking (Kemenkeu, Bank Mandiri, LAN); literature review (buku, jurnal, PP No. 17/2020); pendekatan normatif                               | 28 fungsi operasional CU teridentifikasi; framework bervariasi (e.g., House of CU Kemenkeu: learning strategy, knowledge management); CU dukung agile governance di era VUCA; rekomendasi: sesuaikan fungsi dengan strategi organisasi. |
| 3  | Model Pengembangan Corporate University Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah, Asih Setiawati, Muhammad Iqbal Fadillah, 2023                     | Model Pengembangan CU (strategic plan, architecture, management, culture), Learning Organization, Collaborative Learning                                     | Kualitatif deskriptif: Studi kasus (3 CU lokal: BRI, Kemen ATR/BPN, Kemenkeu; internasional: Italia, China, Ukraina, AS); literature review; analisis komparatif       | Model 4 tahap: (1) Renstra (kurikulum kolaboratif, evaluasi); (2) Arsitektur (teknologi); (3) Manajemen (kinerja, SDM, keuangan); (4) Budaya pembelajar; teknologi sebagai enabler; rekomendasi: FGD/COP untuk transformasi pemerintah. |
| 4  | Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university, Raphael Lissillour, Javier Alfonso | Capabilities (adaptation, absorption, innovation), Organizational Ambidexterity, Corporate University (CU), Learning                                         | Kualitatif: Studi kasus tunggal (ZTE University, China); triangulasi data (arsip, observasi, wawancara semi-terstruktur dengan 5 responden); analisis pattern matching | CU mendukung ambidexterity melalui kemampuan dinamis; berperan strategis dalam eksplorasi/eksploitasi di perusahaan teknologi; CU sebagai katalisator inovasi radikal/inkremental; 7 faktor kemampuan organisasi                        |

| NO | Judul, Nama Peneliti, Tahun                                                                                                                                         | Variabel Penelitian                                                                    | Metode Penelitian                                                                                                                                                                           | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Rodriguez-Escobar, 2023                                                                                                                                             | Organization                                                                           |                                                                                                                                                                                             | teridentifikasi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5  | Analisis Systematic Literature Review Corporate University sebagai Strategi dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia<br>Setiawati, Sutisna, Saefudin, 2024 | Corporate University, Strategi pembelajaran organisasi, Kompetensi sumber daya manusia | Kualitatif dengan menggunakan Systematic Literature Review (SLR) terhadap sejumlah artikel ilmiah nasional dan internasional terkait penerapan Corporate University dalam pengembangan SDM. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Corporate University berperan signifikan sebagai strategi pembelajaran organisasi yang terintegrasi dengan tujuan strategis perusahaan. CU terbukti meningkatkan kompetensi karyawan, memperkuat budaya belajar, dan mendukung inovasi organisasi. Implementasi CU yang efektif ditentukan oleh dukungan manajemen puncak, integrasi dengan strategi bisnis, serta kurikulum berbasis kompetensi. Penelitian ini menegaskan bahwa CU merupakan bentuk nyata dari <i>Strategic Human Resource Development</i> yang mendukung keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. |
| 6  | Inovasi Berkelanjutan Industri Logam Dalam Menyikapi Tantangan Lingkungan dan Persaingan Global di Sidoarjo<br>Bima Saputra Sunaryo,                                | Inovasi berkelanjutan, Industri logam, Tantangan lingkungan, Persaingan global         | Kualitatif dengan wawancara terstruktur kepada pekerja di UPT Logam Sidoarjo. Teknik pengambilan informan menggunakan <i>purposive sampling</i> .                                           | Industri logam di Sidoarjo menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan limbah dan konsumsi energi tinggi. Pengurangan emisi, penerapan teknologi ramah lingkungan, dan inovasi teknologi daur ulang menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing serta menjaga                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| NO | Judul, Nama Peneliti, Tahun                                                                                    | Variabel Penelitian                                                                                                                                                                                                    | Metode Penelitian                                                                                                                                | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Oktarizka Reviandani, 2024                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                  | keberlanjutan lingkungan. Implementasi teknologi efisiensi energi dan sistem pengelolaan limbah menjadi strategi utama dalam menghadapi tekanan global.                                                                                          |
| 7  | Analisis Kebutuhan Penerapan Corporate University pada Balai Diklat Keagamaan Makassar, Zainal 2024            | Penelitian ini menyoroti kebutuhan organisasi terhadap sistem pembelajaran terintegrasi, kesiapan kelembagaan dalam membangun <i>Corporate University</i> , serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur. | Kualitatif Deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi pada pegawai serta pimpinan Balai Diklat Keagamaan Makassar.                 | Hasil menunjukkan perlunya penerapan <i>Corporate University</i> untuk memperkuat sistem pembelajaran dan meningkatkan kualitas SDM. Diperlukan keselarasan dengan visi lembaga, infrastruktur digital, dan kurikulum berbasis kompetensi.       |
| 8  | PENGARUH GREEN ACCOUNTING, CSR, DAN INOVASI BERKELANJUTAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR | Green Accounting (biaya lingkungan), CSR (GRI), Inovasi Berkelanjutan (pengungkapan produk ramah lingkungan), Nilai                                                                                                    | Kuantitatif: Data sekunder dari 50 perusahaan energi BEI (2019-2023); analisis SmartPLS 4 (outer/inner model, uji hipotesis); purposive sampling | Green Accounting tidak signifikan ( $T=0.812$ , $p=0.417$ ); CSR positif signifikan ( $T=2.089$ , $p=0.037$ ); Inovasi Berkelanjutan tidak signifikan ( $T=0.091$ , $p=0.928$ ); $R^2=0.124$ ; CSR paling berpengaruh terhadap nilai perusahaan. |

| NO | Judul, Nama Peneliti, Tahun                                                                                                                             | Variabel Penelitian                                                                       | Metode Penelitian                                                                                                                 | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | SEKTOR ENERGI PERIODE 2019-2023, Anisah, Rohma Septiawati, Meliana Puspitasari, 2025                                                                    | Perusahaan                                                                                |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9  | Dampak Budaya Organisasi yang Berorientasi pada Pembelajaran terhadap Inovasi Berkelanjutan dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan, Winda Fransiska, 2025 | Budaya Organisasi Berorientasi Pembelajaran, Inovasi Berkelanjutan, Keunggulan Kompetitif | Kualitatif: Systematic Literature Review (SLR); purposive sampling jurnal (2020-2025) analisis tematik/naratif berdasarkan PRISMA | Budaya pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi berkelanjutan dan keunggulan kompetitif; mendorong kreativitas, adaptasi, dan loyalitas; tantangan: resistensi perubahan; rekomendasi: integrasi kepemimpinan transformasional dan teknologi. |

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki keterkaitan dengan sejumlah studi yang membahas peran *Corporate University* sebagai strategi pembelajaran dalam pengembangan sumber daya manusia. Penelitian Setiawati, Sutisna, dan Saefudin (2024) menegaskan bahwa *Corporate University* berperan penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendekatan *Strategic Human Resource Development* yang terintegrasi dengan strategi bisnis. Sementara itu, penelitian Zainal (2024) menyoroti perlunya kesiapan kelembagaan dan peningkatan kapasitas SDM aparatur dalam membangun sistem pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Kesamaan ini menunjukkan bahwa baik di sektor publik maupun korporasi, *Corporate University* memiliki fungsi strategis dalam mendukung pengembangan kompetensi dan pembelajaran organisasi.

Perbedaan utama penelitian ini terletak pada konteks dan ruang lingkungannya. Penelitian Zainal (2024) berfokus pada lembaga pemerintah, sedangkan penelitian Setiawati et al. (2024) bersifat konseptual melalui telaah literatur global. Berbeda dengan keduanya, penelitian ini menempatkan *Corporate University* dalam konteks korporasi berbasis sumber daya, yaitu PT Korindo Group, yang menghadapi tantangan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan. Pendekatan ini memberikan sudut pandang baru karena mengaitkan strategi pembelajaran organisasi dengan pencapaian inovasi berkelanjutan di sektor industri, suatu aspek yang belum banyak diteliti sebelumnya.

Penelitian Saputra dan Reviandani (2024) juga memiliki kesamaan arah dengan penelitian ini dalam menyoroti pentingnya inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada aspek teknis dan operasional inovasi di industri logam, sedangkan penelitian ini menekankan aspek strategis melalui pembelajaran organisasi dan pengelolaan pengetahuan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas perspektif dengan menempatkan *Corporate University* sebagai penggerak utama dalam membangun kapabilitas dinamis yang mendorong inovasi berkelanjutan.

Dari sisi pendekatan, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan metode *Systematic Literature Review* atau analisis konseptual, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menggali secara mendalam praktik penerapan *Corporate University* di PT Korindo Group. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memahami proses, strategi, serta tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengintegrasikan pembelajaran organisasi dengan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya kajian teoretis, tetapi juga memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual dalam memahami peran strategis *Corporate University* dalam mendukung keberlanjutan bisnis.



Sementara itu, penguatan dalam penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan teori *Learning Organization*, *Strategic Human Resource Development*, *Dynamic Capabilities*, dan *Sustainable Innovation* ke dalam satu kerangka analisis yang utuh. Jika penelitian terdahulu lebih menekankan pada pengembangan kompetensi dan efektivitas pembelajaran organisasi, penelitian ini menambahkan dimensi keberlanjutan dan kapabilitas adaptif perusahaan sebagai fokus utama. Pendekatan kualitatif studi kasus yang digunakan memberikan nilai tambah karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman nyata dan strategi pembelajaran di PT Korindo Group. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam penguatan model pembelajaran korporasi yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi.

## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Konsep Dynamic Capability**

Teori *Dynamic Capability* lahir sebagai bagian dari perkembangan pemikiran dalam manajemen strategis pada akhir abad ke-20. Ide ini pertama kali diperkenalkan oleh David Teece, Gary Pisano, dan Amy Shuen pada tahun 1997 sebagai bentuk penyempurnaan dari *Resource-Based View (RBV)* yang sebelumnya banyak digunakan untuk menjelaskan keunggulan kompetitif organisasi. (BEKTAŞ et al., 2022) Mereka berpendapat bahwa memiliki sumber daya yang berharga saja tidak cukup dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak pasti. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mentransformasikan sumber dayanya agar tetap relevan. Dari sinilah muncul pemahaman bahwa keberhasilan jangka panjang ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap dinamika perubahan secara berkesinambungan.

Secara umum, *dynamic capability* dapat diartikan sebagai kapasitas organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, mengambil tindakan strategis untuk memanfaatkannya, serta mengonfigurasi ulang sumber daya internal agar tetap efisien dan efektif. Peneliti terdahulu menjelaskan bahwa kemampuan ini berfokus pada tiga proses utama: *sensing*, yaitu mengenali perubahan dan peluang baru; *seizing*, yakni kemampuan untuk menindaklanjuti peluang tersebut dengan strategi konkret; dan *reconfiguring*, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan struktur, proses, dan kompetensi agar mendukung strategi baru. (Yudistira et al., 2022) Dengan adanya kemampuan dinamis ini, organisasi dapat bertahan bahkan di tengah perubahan lingkungan yang tidak terduga.

Islam menegaskan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam *dynamic capability* sejalan dengan ajaran Al-Qur'an mengenai pentingnya perubahan dan perbaikan diri. Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Anfal ayat 53:

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾

Artinya: “Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui”

Ayat ini memberikan makna mendalam bahwa perubahan sejati selalu dimulai dari dalam diri, baik secara individu maupun kolektif. Dalam konteks organisasi, hal ini menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan sistem, tetapi juga oleh kesediaan anggota organisasi untuk berubah, belajar, dan memperbaiki cara berpikir serta bertindak.

Hal tersebut juga tertuang dalam hadits yang diriwayatkan oleh Abu Dawud No. 3645:

عَنْ زَيْدِ بْنِ ثَابِتٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: أَمَرَنِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَتَعَلَّمْتُهُ، فَلَمْ. «إِنِّي وَاللَّهِ مَا آمَنُ يَهُودَ عَلَى كِتَابِي»: فَتَعَلَّمْتُ لَهُ كِتَابَ يَهُودَ، وَقَالَ يَمُرُّ بِي إِلَّا نِصْفُ شَهْرٍ حَتَّى حَذَقْتُهُ، فَكُنْتُ أَكْتُبُ لَهُ إِذَا كَتَبَ، وَأَقْرَأُ لَهُ إِذَا كُتِبَ إِلَيْهِ

Artinya: Dari Zaid bin Sābit radīyallahu'anhu beliau berkata, “Rasulullah ﷺ memerintahkanku untuk mempelajari tulisan Yahudi. Beliau bersabda, ‘Demi Allah, aku tidak merasa aman terhadap Yahudi jika menjadijurutulisku.’ Maka akupun mempelajarinya, dan tidak berlalu setengah bulan hingga aku telah menguasainya dengan baik. Aku pun menulis untuk beliau ketika beliau membutuhkan, dan membacakan untuk beliau jika ada surat yang ditujukan kepadanya.”

Hadits ini menjelaskan bahwa pengembangan diri menjadi wujud nyata dari semangat *islah* perbaikan terus-menerus yang didasari niat untuk mencapai keseimbangan dan kemajuan.

Organisasi yang memiliki kemampuan dinamis tidak hanya menekankan aspek efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mengembangkan budaya pembelajaran yang berkelanjutan. (Lameijer & Antony, 2022). Pembelajaran dipandang sebagai jantung dari setiap proses perubahan, di mana pengetahuan selalu diperbarui melalui refleksi, diskusi, dan kolaborasi. Dalam organisasi yang adaptif, kesalahan tidak dianggap sebagai kegagalan, tetapi sebagai sumber pembelajaran untuk meningkatkan kualitas. Pola berpikir seperti ini membentuk budaya inovatif yang menghargai ide, pengalaman, serta keberanian untuk mengambil risiko yang terukur.

Selain itu, peran kepemimpinan juga menjadi elemen penting dalam membangun *dynamic capability*. Pemimpin yang visioner berperan dalam menciptakan arah strategis, mendorong semangat perubahan, dan memastikan bahwa setiap transformasi yang dilakukan tetap berpijak pada nilai-nilai etika dan moral. (Marina et al., 2023). Dalam konteks nilai Islam, hal ini sejalan dengan prinsip *amanah* (tanggung jawab), *ijtihad* (usaha sungguh-sungguh untuk

menemukan solusi terbaik), dan *mashlahah* (orientasi pada kemaslahatan bersama). Ketika nilai spiritual terintegrasi dengan strategi manajerial, maka organisasi tidak hanya unggul dalam hal daya saing, tetapi juga memiliki legitimasi moral yang kuat di mata karyawan, mitra, dan masyarakat.

Dengan demikian, *dynamic capability* bukan sekadar kemampuan teknis untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, tetapi merupakan filosofi manajerial yang menempatkan pembelajaran, inovasi, dan nilai kemanusiaan sebagai fondasi utama organisasi. Dalam dunia yang penuh ketidakpastian, organisasi yang mampu bertransformasi secara cepat dan bertanggung jawab akan menjadi lebih tangguh, relevan, dan berkelanjutan. Ketika strategi bisnis dikombinasikan dengan nilai spiritual dan sosial, maka *dynamic capability* tidak hanya menjadi sarana bertahan hidup, melainkan juga jalan menuju kemajuan yang bermartabat dan seimbang.

### 2.2.2 Konsep Strategic Human Resource Development

Konsep *Strategic Human Resource Development* (SHRD) berakar dari perkembangan teori manajemen sumber daya manusia pada akhir 1980-an, ketika para ahli mulai menyadari bahwa pengembangan karyawan tidak dapat dipisahkan dari strategi organisasi. Gagasan ini pertama kali diperkenalkan secara komprehensif oleh Garavan (1991) yang mendefinisikan SHRD sebagai proses integratif antara strategi organisasi dan pengembangan sumber daya manusia, dengan tujuan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Mitsakis, 2019). Sebelumnya, fokus utama manajemen sumber daya manusia hanya berkisar pada pelatihan dan pengembangan individu secara fungsional. Namun, pendekatan strategis yang diperkenalkan kemudian menekankan bahwa pengembangan manusia harus diselaraskan dengan visi, misi, serta arah strategis organisasi. Dengan demikian, SHRD lahir sebagai evolusi dari konsep *Human*

*Resource Development (HRD)* tradisional menuju bentuk yang lebih dinamis, sistemik, dan berorientasi masa depan.

*Strategic Human Resource Development* dipahami sebagai suatu proses terencana yang menghubungkan kegiatan pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan dengan tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini melihat manusia sebagai modal intelektual yang berperan penting dalam membentuk daya saing organisasi. Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, SHRD menekankan tiga elemen utama, yaitu orientasi strategis terhadap pembelajaran, integrasi sistem pengembangan dengan kebijakan korporasi, dan keberlanjutan dalam menciptakan budaya belajar (Parameswaran, 2020). Dalam praktiknya, organisasi yang menerapkan SHRD tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan pola pikir inovatif, kemampuan berpikir kritis, dan penguatan nilai-nilai kerja kolaboratif yang mendukung pencapaian strategi jangka panjang perusahaan.

Islam mengajarkan bahwa orientasi pengembangan manusia tidak semata ditujukan untuk memperoleh keunggulan duniawi, melainkan juga sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah melalui ilmu dan amal yang bermanfaat, seperti firman Allah SWT dalam surah Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ  
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ  
مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*Artinya: Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Dan juga telah disabdakan Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah No. 224.

## طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

*Artinya: Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap muslim*

Melalui ayat serta hadits diatas, ditegaskan bahwa setiap proses pencarian dan pengembangan ilmu, baik pada level individu maupun organisasi, merupakan bagian dari perjalanan spiritual yang bernilai tinggi. Dengan demikian, kegiatan pembelajaran dalam kerangka SHRD bukan hanya bertujuan menciptakan produktivitas dan inovasi, tetapi juga menjadi sarana pembentukan insan yang berilmu, berakhlak, dan berorientasi pada kemaslahatan.

Integrasi antara nilai-nilai spiritual dan strategi korporasi ini menjadi landasan penting bagi organisasi modern, termasuk perusahaan seperti PT Korindo Group, untuk membangun sistem pembelajaran yang tidak hanya menumbuhkan kompetensi, tetapi juga kesadaran moral dan tanggung jawab sosial. Melalui pendekatan ini, SHRD mampu menjadi pilar utama dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Dengan memadukan aspek pengetahuan, nilai, dan spiritualitas, pengembangan sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai instrumen bisnis semata, tetapi sebagai proses membangun manusia seutuhnya yang berkontribusi bagi kemajuan organisasi sekaligus bagi kemanusiaan secara luas.

### 2.2.3 Konsep Sustainable Innovation

Inovasi berkelanjutan merupakan konsep yang berkembang dari pemikiran ekonomi modern yang menekankan pentingnya penciptaan nilai yang tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga berorientasi pada keberlangsungan hidup manusia dan lingkungan. Gagasan awal tentang inovasi diperkenalkan oleh Joseph Schumpeter, yang menggambarkan inovasi sebagai pendorong utama perubahan ekonomi dan sosial. Seiring meningkatnya kesadaran terhadap krisis

lingkungan dan sosial, pemahaman ini mengalami pendalaman, bahwa inovasi tidak cukup hanya menghasilkan sesuatu yang baru, tetapi juga memikul tanggung jawab moral untuk tidak menimbulkan kerusakan bagi bumi dan generasi mendatang (Yayla, 2022).

Berbagai penelitian menjelaskan bahwa sustainable innovation merupakan kemampuan organisasi mengintegrasikan nilai keberlanjutan ke dalam seluruh proses inovatif. Pendekatan ini tidak hanya menekankan keuntungan ekonomi, tetapi juga keseimbangan antara kepentingan bisnis, sosial, dan lingkungan (Vrabcova et al., 2022). Prinsip dasarnya adalah bahwa setiap pembaruan harus membawa manfaat jangka panjang melalui efisiensi sumber daya, pengurangan dampak ekologis, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat (Afeltra et al., 2022). Dengan demikian, inovasi berkelanjutan dipahami sebagai strategi untuk mencapai kemajuan tanpa mengganggu keharmonisan alam.

Dalam perspektif Islam, keberlanjutan sejalan dengan amanah manusia sebagai khalifah di bumi. Allah SWT berfirman dalam Surah Ar-Rum ayat 41:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا  
لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿٤١﴾

*Artinya: “Telah tampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan perbuatan tangan manusia. (Melalui hal itu) Allah membuat mereka merasakan sebagian dari akibat perbuatan mereka agar mereka kembali (ke jalan yang benar).”*

Ayat ini memberikan peringatan bahwa ketidakseimbangan dan eksploitasi yang dilakukan manusia berkonsekuensi pada kerusakan ekologis. Karena itu, inovasi dalam pandangan Islam harus berlandaskan kesadaran spiritual untuk menjaga amanah terhadap bumi, sehingga setiap kemajuan membawa kemaslahatan dan tidak menambah kerusakan.

Sejalan dengan prinsip perbaikan berkelanjutan, Rasulullah SAW mengingatkan pentingnya peningkatan kualitas diri melalui hadits yang diriwayatkan oleh Al-Hakim:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَاحٍ، وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلَ أَمْسِهِ فَهُوَ مَغْبُونٌ،  
وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ

*Artinya: “Barang siapa yang hari ini lebih baik dari kemarin, ia adalah orang yang beruntung; barang siapa yang hari ini sama dengan kemarin, ia adalah orang yang merugi; dan barang siapa yang hari ini lebih buruk dari kemarin, ia adalah orang yang celaka.”*

Sustainable innovation juga menuntut budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan refleksi. Setiap proses inovatif harus dibangun di atas pengetahuan yang selalu diperbarui, kesediaan menerima gagasan baru, dan rasa tanggung jawab sosial. Melalui sistem pembelajaran terintegrasi seperti Corporate University, organisasi dapat menanamkan nilai keberlanjutan agar setiap tindakan inovatif berorientasi pada etika, efisiensi, dan kebermanfaatan (Temel et al., 2022). Dengan demikian, inovasi menjadi budaya bersama, bukan hanya tugas individu.

Pada akhirnya, sustainable innovation mencerminkan kematangan organisasi dalam menyeimbangkan pertumbuhan dan tanggung jawab. Konsep ini menuntut kesadaran bahwa setiap kemajuan membawa implikasi terhadap manusia dan lingkungan (Harsanto et al., 2022). Ketika nilai keberlanjutan berpadu dengan prinsip spiritualitas Islam, inovasi tidak hanya menjadi sarana mencapai efisiensi atau keuntungan, tetapi juga bentuk pengabdian untuk menjaga kemanusiaan dan keutuhan ciptaan. Melalui pendekatan inilah organisasi dapat berkembang sebagai agen perubahan yang membawa keberkahan dan keberlanjutan bagi kehidupan.

#### 2.2.4 Konsep Learning Organization



Secara etimologis, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “organon” yang berarti alat atau instrumen (Došenović, 2017). Dalam perkembangannya, istilah ini digunakan untuk menggambarkan suatu sistem yang tersusun dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sejarah pemikiran mengenai organisasi berawal dari pendekatan klasik yang menekankan pada struktur, hierarki, dan efisiensi kerja, seperti yang dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Max Weber dan Frederick Taylor (Joseph, 2020). Namun seiring berjalannya waktu, pandangan terhadap organisasi mulai bergeser dari sekadar sistem mekanistik menuju entitas yang hidup, dinamis, dan mampu belajar. Pergeseran ini menandai lahirnya konsep *Organizational Learning Theory*, yang menempatkan kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi sebagai kunci keberlangsungan di tengah perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks (Evenseth et al., 2022).

Secara konseptual, pembelajaran organisasi dipahami sebagai proses di mana organisasi menciptakan, memperoleh, dan mengelola pengetahuan guna memperbaiki kinerja dan mencapai tujuan strategisnya. Penelitian-penelitian terdahulu menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya berlangsung di tingkat individu, tetapi juga secara kolektif melalui interaksi, komunikasi, dan refleksi bersama (Hafit et al., 2022). Organisasi yang mampu belajar secara efektif akan lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian, karena setiap pengalaman baik keberhasilan maupun kegagalan dijadikan sebagai sumber pengetahuan baru untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pembelajaran organisasi mendorong terciptanya budaya kerja yang terbuka, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Dalam perspektif Islam, konsep pembelajaran organisasi memiliki keselarasan yang kuat dengan ajaran Al-Qur'an yang menekankan pentingnya

pencarian ilmu pengetahuan. Allah SWT berfirman dalam Surah An-Nahl ayat 43:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿٤٣﴾

*Artinya: Kami tidak mengutus sebelum engkau (Nabi Muhammad), melainkan laki-laki yang Kami beri wahyu kepadanya. Maka, bertanyalah kepada orang-orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui.*

Ayat ini memberikan landasan bahwa proses belajar, bertanya, dan mencari pengetahuan merupakan tindakan yang sangat dihargai dalam Islam. Konsep ini selaras dengan gagasan pembelajaran organisasi yang menekankan pentingnya saling bertanya, saling belajar, dan memanfaatkan keahlian kolektif untuk memperkuat budaya pembelajaran dalam organisasi. Selaras dengan hal tersebut Rasulullah SAW bersabda dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari No. 3461:

بَلِّغُوا عَنِّي وَلَوْ آيَةً، وَحَدِّثُوا عَنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَا حَرَجَ، وَمَنْ كَذَبَ عَلَيَّ مُتَعَمِّدًا «  
فَلْيَتَنَبَّأْ مَقْعَدَهُ مِنَ النَّارِ

*Artinya: Sampaikanlah dariku walaupun satu ayat, dan ceritakanlah riwayat dari Bani Israil, tidak apa-apa. Siapa yang berdusta atas namaku dengan sengaja, hendaklah ia menempati tempat duduknya di neraka*

Hadits ini menunjukkan bahwa berbagi ilmu, meskipun satu ayat, merupakan perintah langsung yang mengandung nilai kolaborasi, pertukaran gagasan, dan tanggung jawab kolektif dalam menjaga kebenaran pengetahuan. Prinsip ini sejalan dengan konsep pembelajaran organisasi yang menekankan pentingnya *knowledge sharing* sebagai fondasi dalam membangun budaya belajar yang kuat di lingkungan kerja. Dengan demikian, nilai-nilai Islam menegaskan bahwa proses pembelajaran dalam organisasi tidak hanya bersifat rasional, tetapi juga bernilai spiritual karena

bertujuan membawa kemaslahatan bersama serta meningkatkan kualitas individu dan kelompok secara menyeluruh.

Pembelajaran organisasi dalam praktiknya tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan, tetapi juga dengan transformasi perilaku dan budaya organisasi. Proses ini melibatkan upaya sistematis untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, inovasi, serta keterbukaan terhadap perubahan. Organisasi yang belajar secara berkelanjutan akan membangun sistem reflektif, di mana pengalaman menjadi bahan pembelajaran, dan kesalahan dilihat sebagai peluang untuk memperbaiki diri. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengembangkan kapabilitas adaptif yang memungkinkan mereka tetap kompetitif di tengah dinamika global yang terus berubah (Vaitkevicius et al., 2023).

Pada akhirnya, *Organizational Learning* menjadi landasan penting dalam membangun organisasi yang inovatif dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang. Dalam konteks perusahaan modern seperti PT Korindo Group, penerapan pembelajaran organisasi diwujudkan melalui pengembangan *Corporate University* yang berfungsi sebagai pusat pembelajaran strategis. Melalui institusi ini, proses pembelajaran tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga menjadi bagian dari sistem manajemen yang terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, *Corporate University* berperan sebagai katalis dalam memperkuat budaya belajar, menumbuhkan inovasi berkelanjutan, serta memastikan bahwa organisasi mampu terus tumbuh berdasarkan nilai-nilai pengetahuan, kebijaksanaan, dan keislaman.

### **2.2.5 Konsep Corporate University**

*Corporate University* berkembang sebagai respon terhadap tantangan globalisasi

dan percepatan perubahan dunia kerja yang menuntut organisasi untuk memiliki sistem pembelajaran internal yang adaptif. Konsep ini pertama kali populer pada akhir 1980-an, ketika perusahaan-perusahaan besar mulai membangun institusi pembelajaran internal untuk memastikan keselarasan antara peningkatan kompetensi karyawan dengan arah strategis perusahaan. Dari sinilah muncul pemikiran bahwa pembelajaran bukan hanya aktivitas pelengkap, tetapi merupakan elemen strategis yang menentukan daya saing organisasi.(Lachvajderova et al., 2023) Melalui pendekatan ini, perusahaan berupaya menciptakan sumber daya manusia yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan berpikir kritis dan inovatif dalam menghadapi dinamika bisnis.

Pada dasarnya, *Corporate University* dapat diartikan sebagai sistem pendidikan internal yang dirancang untuk mendukung strategi organisasi melalui pengelolaan pembelajaran secara terstruktur dan berkesinambungan. Tujuannya bukan sekadar meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memastikan bahwa setiap pembelajaran berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Dalam berbagai pandangan akademik, *Corporate University* dianggap sebagai sarana untuk membangun budaya berbagi pengetahuan, memperkuat kolaborasi lintas fungsi, serta menciptakan keselarasan antara pengembangan individu dan tujuan korporasi.(Laksono, 2023). Dengan kata lain, institusi ini tidak hanya berperan sebagai pusat pelatihan, melainkan sebagai motor penggerak transformasi organisasi melalui pembelajaran yang berorientasi pada strategi.

Islam sangat menjunjung semangat yang melandasi *Corporate University* memiliki kesesuaian dengan ajaran tentang pentingnya ilmu pengetahuan dan pembelajaran. Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Mujadilah 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.

Rasulullah SAW memberikan gambaran bahwa majelis ilmu merupakan ruang yang mulia lewat sabdanya yang diriwayatkan oleh Tirmidzi No.3510:

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا مَرَرْتُمْ بِرِيَاضِ الْجَنَّةِ فَارْتَعُوا قَالُوا وَمَا رِيَاضُ الْجَنَّةِ قَالَ حِلْقُ الذِّكْرِ

Artinya: Dari Anas bin Malik Radhiyallahu ‘anhu, bahwa Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Jika kamu melewati taman-taman surga, maka singgahlah dengan senang.” Para sahabat bertanya, “Apakah taman-taman surga itu?” Beliau menjawab, “Halaqah-halaqah (kelompok-kelompok) dzikir.

Dari ayat serta hadits diatas menekankan bahwa tingginya nilai aktivitas belajar yang berlangsung dalam suasana kolektif dan penuh kesadaran. Konsep tersebut sejalan dengan fungsi Corporate University sebagai wadah pembelajaran yang mendorong kolaborasi, interaksi terbuka, serta pertukaran pengetahuan yang memperkaya pengalaman organisasi.

Lebih dari sekadar pusat pelatihan, *Corporate University* menjadi ruang bagi organisasi untuk menumbuhkan budaya pembelajaran kolektif. Karyawan tidak lagi diposisikan sebagai penerima ilmu semata, tetapi sebagai subjek aktif yang berkontribusi dalam menciptakan dan menyebarkan pengetahuan. Melalui interaksi yang terbuka dan kolaboratif, organisasi dapat mengembangkan inovasi yang lahir dari pengalaman nyata di lapangan. Sistem ini memungkinkan terbentuknya lingkungan kerja yang mendorong rasa ingin tahu, keterbukaan

terhadap perubahan, dan semangat untuk terus memperbaiki diri.(Pister, 2021). Hasilnya, perusahaan tidak hanya memperoleh tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga komunitas pembelajar yang tangguh dan berorientasi pada kemajuan bersama.

Selain itu, keberadaan *Corporate University* juga mencerminkan komitmen perusahaan dalam menciptakan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan tanggung jawab sosial. Pembelajaran yang diterapkan tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja, tetapi juga menanamkan nilai-nilai etika, kepemimpinan, dan tanggung jawab moral. Pemimpin organisasi berperan penting dalam memastikan bahwa arah pembelajaran tetap sejalan dengan nilai-nilai luhur yang menjunjung kejujuran, keadilan, serta kepedulian terhadap sesama.(Nayak, 2020) Dengan fondasi moral tersebut, *Corporate University* mampu melahirkan generasi pekerja yang tidak hanya unggul dalam kompetensi, tetapi juga memiliki kesadaran spiritual dan sosial dalam menjalankan perannya di dunia kerja.

Pada akhirnya, *Corporate University* merupakan bentuk nyata dari organisasi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan dan inovasi yang bertanggung jawab. Di era yang penuh ketidakpastian, perusahaan yang mampu menciptakan sistem pembelajaran internal yang dinamis akan memiliki daya saing yang berkelanjutan. Ketika nilai spiritual Islam, etika profesional, dan strategi bisnis berpadu dalam satu sistem pembelajaran yang terpadu, maka perusahaan tidak hanya menjadi institusi ekonomi, tetapi juga lembaga yang berperan dalam membangun peradaban yang berpengetahuan, beretika, dan berkeadilan. Dengan demikian, *Corporate University* tidak hanya memperkuat inovasi organisasi, tetapi juga meneguhkan peran manusia sebagai pembelajar yang membawa kemajuan bagi kehidupan.

### 2.2.6 Konsep Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran merupakan salah satu pilar penting dalam membangun organisasi yang adaptif dan berdaya saing. Secara historis, konsep ini muncul dari perkembangan teori pendidikan dan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya proses belajar dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. (Tiara et al., 2023) Dalam konteks modern, strategi pembelajaran tidak hanya berfokus pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pada bagaimana organisasi menciptakan sistem yang memungkinkan proses pembelajaran terjadi secara berkelanjutan.

Secara umum, strategi pembelajaran dapat dipahami sebagai pendekatan terencana yang digunakan untuk mengelola pengetahuan, meningkatkan kompetensi, serta mengubah perilaku kerja menuju arah yang lebih produktif dan inovatif. (Afiat et al., 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi pembelajaran dengan baik akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dan lebih cepat berinovasi. Pembelajaran menjadi kunci dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, di mana setiap individu dituntut untuk terus mengembangkan diri dan berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Islam memandang pembelajaran sebagai sesuatu yang mulia, hal tersebut tertera didalam firman Allah Swt dalam surah Al-Alaq 1-5:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤)  
(٥) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan!, Dia menciptakan manusia dari segumpal darah., Bacalah! Tuhanmulah Yang Mahamulia, yang mengajar (manusia) dengan pena., Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.*

Ayat ini merupakan wahyu pertama yang menegaskan pentingnya proses

belajar sebagai dasar peradaban manusia. Pembelajaran dalam konteks ini bukan sekadar transfer informasi, tetapi sebuah proses strategis yang mengubah manusia dari ketidaktahuan menuju pengetahuan. Dalam konteks organisasi, ayat ini mengajarkan bahwa strategi pembelajaran harus berorientasi pada pengembangan potensi manusia secara berkelanjutan dan bermakna.

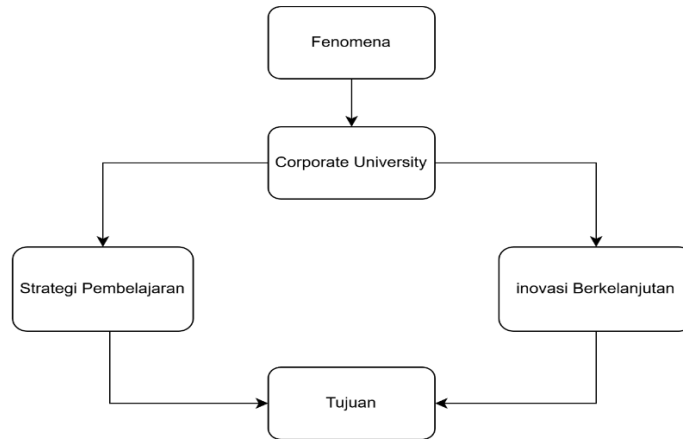
Dalam penerapannya, strategi pembelajaran yang efektif membutuhkan dukungan kepemimpinan yang visioner. Pemimpin harus mampu menanamkan nilai-nilai pembelajaran, memotivasi bawahan, serta menciptakan suasana kerja yang menghargai ilmu dan kreativitas. Prinsip ini sejalan dengan nilai-nilai Islam yang menekankan pentingnya *amanah* dan *ihsan*, yaitu menjalankan tanggung jawab dengan sungguh-sungguh dan memberikan hasil terbaik. Ketika pembelajaran dijadikan budaya organisasi, maka inovasi dan perbaikan berkelanjutan akan menjadi konsekuensi alami dari lingkungan yang sehat dan produktif. (Wells, 2021)

Pada akhirnya, strategi pembelajaran bukan sekadar pendekatan teknis dalam mengelola pelatihan dan pendidikan, tetapi juga refleksi dari kesadaran organisasi akan pentingnya membangun manusia seutuhnya. Dengan memadukan teori modern dan nilai-nilai spiritual Islam, strategi ini dapat melahirkan individu yang berpengetahuan luas, berakhlak mulia, dan berkomitmen untuk menciptakan perubahan positif. Pembelajaran yang berlandaskan nilai-nilai ilahi akan menjadikan organisasi tidak hanya unggul dalam kinerja, tetapi juga membawa manfaat bagi masyarakat dan lingkungan secara luas.



## 2.3 Kerangka Berfikir

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Berfikir**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dan menyeluruh dengan mengutamakan proses dan konteks dalam kehidupan nyata (Lahiri Suravi, 2023). Pendekatan ini mengandalkan pengumpulan data yang kaya, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, untuk menggali makna, pandangan, serta perspektif yang dimiliki oleh subjek penelitian (Wiradnyana, 2020). Pendekatan ini selaras dengan penjelasan Sugiyono bahwa penelitian kualitatif memberikan kesempatan kepada peneliti untuk masuk ke dalam konteks alami dan menangkap makna yang muncul dari pengalaman informan. (Sugiyono, 2019) Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang lebih kompleks tentang peran Corporate University (CU) sebagai strategi pembelajaran yang berkontribusi terhadap inovasi berkelanjutan di PT. Korindo Group. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali dinamika sosial dan organisasi yang mungkin tidak terungkap dalam pendekatan kuantitatif.

Pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam bagaimana penerapan CU di dalam konteks PT. Korindo Group. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai tantangan, strategi, dan dampak yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengelola pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. (Creswell, n.d.). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan kontekstual yang lebih jelas mengenai praktik terbaik dan peran CU dalam meningkatkan daya saing perusahaan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis yang relevan bagi pengembangan Corporate University di sektor industri.

### **3.2 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah PT. Korindo Group, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kehutanan, kertas, dan energi terbarukan yang berkomitmen untuk mengimplementasikan inovasi berkelanjutan melalui pengelolaan Corporate University (CU). PT. Korindo Group dipilih sebagai subjek penelitian karena perusahaan ini memiliki kompleksitas bisnis yang melibatkan berbagai sektor industri dan tantangan yang signifikan dalam menerapkan keberlanjutan. Selain itu, perusahaan ini telah menunjukkan komitmen nyata terhadap keberlanjutan melalui berbagai kebijakan dan praktik yang mendukung aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, sehingga menjadi kasus yang relevan untuk menganalisis peran Corporate University dalam memperkuat inovasi berkelanjutan.

Subjek penelitian ini melibatkan berbagai elemen di dalam PT. Korindo Group, termasuk manajer, karyawan, dan pihak terkait yang terlibat langsung dalam program Corporate University. Pendekatan kualitatif dipilih untuk membedakan informan kunci dan informan tambahan. (Kustiawan et al., 2025) Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, seperti pengalaman dan peran mereka dalam program pembelajaran atau inovasi di perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini akan memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai peran CU dalam mendukung pengembangan kompetensi dan inovasi berkelanjutan di PT. Korindo Group.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Korindo Group, sebuah perusahaan multinasional yang bergerak di berbagai bidang industri, antara lain kehutanan, kertas, energi terbarukan, dan logistik. Fokus penelitian diarahkan pada Korindo Corporate University (Korindo

Learning Center) yang berada di bawah pengelolaan Divisi Human Capital Management. Unit ini berperan penting dalam merancang dan melaksanakan berbagai program pembelajaran serta pengembangan kompetensi bagi seluruh karyawan di berbagai lini bisnis perusahaan.

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa PT Korindo Group telah mengimplementasikan model Corporate University sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM yang terintegrasi dengan visi keberlanjutan perusahaan. Corporate University di Korindo tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pelatihan, tetapi juga sebagai wadah transfer pengetahuan, pengembangan budaya belajar, serta penguatan nilai-nilai inovasi yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Konteks organisasi ini menjadikan PT Korindo Group sebagai contoh menarik untuk diteliti, terutama dalam memahami bagaimana strategi pembelajaran internal dapat memperkuat kapabilitas inovatif perusahaan. Selain itu, keberadaan Corporate University juga mencerminkan penerapan praktik *Strategic Human Resource Development (SHRD)* yang berfokus pada pengelolaan talenta berbasis pembelajaran berkelanjutan. Melalui studi di lokasi ini, peneliti berharap memperoleh pemahaman empiris mengenai hubungan antara sistem pembelajaran organisasi dan penciptaan nilai inovasi yang berkesinambungan.

### **3.4 Sumber Data dan Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama, yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis data ini saling melengkapi untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai peran Corporate University dalam memperkuat inovasi berkelanjutan di PT Korindo Group. Data primer digunakan untuk menangkap pandangan, pengalaman, dan pemaknaan langsung dari para informan terhadap fenomena yang diteliti, sedangkan data sekunder berfungsi memperkuat serta memberikan konteks tambahan terhadap hasil temuan lapangan.

## 1. Data Primer

Menurut Bungin, data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. (Rahmadi, 2011) Dalam konteks penelitian ini, Data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui proses wawancara mendalam dan observasi terhadap kegiatan pembelajaran di lingkungan Korindo Corporate University (Korindo Learning Center). Wawancara dilakukan kepada informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan maupun pelaksanaan program pembelajaran, seperti Kepala Divisi Human Capital Management, manajer CU, staf pengelola, dan peserta program pelatihan. Data yang dihasilkan dari wawancara ini mencerminkan pandangan empiris mengenai bagaimana Corporate University dirancang, diimplementasikan, serta dievaluasi sebagai bagian dari strategi pembelajaran organisasi yang mendukung inovasi. Observasi dilakukan untuk memahami secara langsung dinamika interaksi antar peserta pelatihan, suasana pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai inovatif yang menjadi bagian dari budaya organisasi.

## 2. Data Sekunder

Adapun Menurut Bungin, data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang dibutuhkan. (Rahmadi, 2011) yang dimana dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian, baik yang berasal dari internal perusahaan maupun dari sumber eksternal. Dokumen internal mencakup kebijakan pengembangan sumber daya manusia, modul pelatihan, laporan kegiatan Corporate University, serta publikasi internal lainnya yang berhubungan dengan pembelajaran dan inovasi di perusahaan. Selain itu, peneliti juga memanfaatkan sumber sekunder eksternal seperti artikel jurnal,

laporan penelitian terdahulu, buku teks, dan berita daring yang berkaitan dengan topik Corporate University, pembelajaran organisasi, serta inovasi berkelanjutan.

Perpaduan antara data primer dan data sekunder ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan valid terhadap objek penelitian. Data primer membantu peneliti menangkap realitas sosial yang terjadi di lapangan, sedangkan data sekunder berperan dalam memberikan kerangka teoretis serta memperkuat interpretasi hasil temuan.(Creswell, n.d.). Dengan memadukan kedua jenis data tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan fenomena secara utuh, baik dari sisi empiris maupun konseptual, sehingga menghasilkan analisis yang kredibel, relevan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis untuk memastikan keandalan hasil yang diperoleh dari lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan mencakup wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang masing-masing memiliki fungsi saling melengkapi dalam menggali secara mendalam peran Corporate University PT Korindo Group sebagai strategi pembelajaran organisasi dalam memperkuat inovasi berkelanjutan.

**Tabel 3.1**  
**Desain Pengumpulan Data**

| NO | Pertanyaan Penelitian                                                                                              | Data yang dibutuhkan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Teknik pengumpulan data |           |             |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------|
|    |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Wawancara               | Observasi | Dokumentasi |
| 1. | Bagaimana peran Corporate University sebagai strategi pembelajaran di PT. Korindo Group?                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tujuan pendirian dan visi Corporate University.</li> <li>- program, metode, dan model pembelajaran yang diterapkan di CU.</li> <li>- kebijakan manajemen dalam mengintegrasikan CU dengan strategi pengembangan SDM..</li> </ul>                                                                                                         | ✓                       | ✓         | ✓           |
| 2. | Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat optimalisasi peran Corporate University di PT. Korindo Group? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dukungan internal seperti kebijakan, fasilitas, budaya organisasi, dan komitmen pimpinan.</li> <li>- hambatan seperti keterbatasan sumber daya, resistensi karyawan, evaluasi program yang belum optimal, dan kendala teknis operasional.</li> <li>- hasil evaluasi atau laporan internal terkait keberlangsungan program CU.</li> </ul> | ✓                       | ✓         | ✓           |
| 3. | Bagaimana kontribusi Corporate University dalam memperkuat inovasi berkelanjutan di PT. Korindo Group?             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- keterkaitan antara kegiatan CU dan pengembangan inovasi di perusahaan.</li> <li>- perubahan perilaku, kompetensi, dan</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | ✓                       | ✓         | ✓           |

| NO | Pertanyaan Penelitian                                                                       | Data yang dibutuhkan                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Teknik pengumpulan data |           |             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------|
|    |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Wawancara               | Observasi | Dokumentasi |
|    |                                                                                             | kreativitas karyawan setelah mengikuti program CU.<br>- contoh nyata inovasi yang lahir dari hasil pembelajaran CU.<br>- kebijakan perusahaan dalam mendukung inovasi SDM melalui CU.                                                                                                                                   |                         |           |             |
| 4. | Apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan Corporate University di PT. Korindo Group? | - permasalahan implementasi seperti adaptasi teknologi, koordinasi antar divisi, serta kesiapan SDM pelatih dan peserta.<br>- kesenjangan antara tujuan CU dengan hasil yang dicapai.<br>- respon peserta dan pengelola terhadap hambatan dalam pelaksanaan program.<br>- laporan internal mengenai kendala program CU. | ✓                       | ✓         | ✓           |

Keterangan : W = Wawancara ; O = Observasi ; D = Dokumentasi

### 1. Wawancara :



Adalah proses interaksi langsung antara peneliti dan responden atau subjek penelitian yang melibatkan pertanyaan dan jawaban antara kedua pihak. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang pemikiran, pengalaman, dan pandangan subjek penelitian (Wardhana, 2024). Kelebihan metode wawancara adalah memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam serta menangkap nuansa dari subjek penelitian. Selain itu, metode ini juga memberikan fleksibilitas dalam proses pengumpulan data dan klarifikasi informasi. Namun demikian, wawancara memiliki keterbatasan, yaitu membutuhkan waktu dan sumber daya yang cukup besar, serta berpotensi menimbulkan subjektivitas karena sangat bergantung pada keterampilan peneliti dalam melakukan wawancara.

Dalam konteks penelitian ini, metode wawancara digunakan untuk menggali informasi secara komprehensif mengenai peran, implementasi, dan tantangan dalam penerapan Corporate University di PT. Korindo Group. Peneliti menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur, yang memungkinkan adanya pedoman pertanyaan utama sekaligus fleksibilitas untuk mengeksplorasi jawaban informan secara mendalam. (Wholey et al., 2015) Melalui wawancara dengan pihak-pihak kunci seperti manajer pengembangan SDM, pengelola Corporate University, dan karyawan peserta program, diperoleh data yang autentik dan relevan dengan fokus penelitian. Pendekatan ini diharapkan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai kontribusi Corporate University terhadap strategi pembelajaran dan pengembangan kompetensi di perusahaan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya.

**Tabel 3.2**  
**Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Wawancara**

| No. | Informan                 | Pertanyaan Wawancara                                          | Tujuan                                            |
|-----|--------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1.  | Manajer Pengembangan SDM | Bagaimana peran Corporate University dalam mendukung strategi | Untuk mengetahui sejauh mana Corporate University |

| No. | Informan                       | Pertanyaan Wawancara                                                                                      | Tujuan                                                                                            |
|-----|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                | pembelajaran dan pengembangan kompetensi di PT. Korindo Group?                                            | berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi karyawan dan mendukung tujuan strategis perusahaan. |
| 2.  | Pengelola Corporate University | Apa saja program utama yang dijalankan dalam Corporate University dan bagaimana mekanisme pelaksanaannya? | Untuk memahami implementasi program serta sistem pengelolaan Corporate University di perusahaan.  |
| 3.  | Karyawan Peserta Program       | Bagaimana pengalaman Anda dalam mengikuti program pembelajaran yang diselenggarakan Corporate University? | Untuk menggali persepsi dan pengalaman karyawan terhadap efektivitas program yang dijalankan.     |

## 2. Observasi

Merupakan metode penelitian yang melibatkan pengumpulan data dengan mengamati dan merekam fenomena, peristiwa, atau perilaku yang terjadi di lingkungan tertentu. (Hou et al., 2023) observasi digunakan untuk memahami secara langsung proses pelaksanaan *Corporate University* di PT. Korindo Group. Peneliti menerapkan dua jenis observasi, yaitu partisipatif dan non-partisipatif. Pada observasi partisipatif, peneliti turut serta dalam beberapa kegiatan pembelajaran untuk melihat secara langsung interaksi, metode penyampaian materi, serta respons peserta. Sedangkan pada observasi non-partisipatif, peneliti hanya mengamati jalannya kegiatan tanpa terlibat secara aktif guna memperoleh pandangan yang objektif. Melalui kombinasi keduanya, peneliti mendapatkan gambaran

yang menyeluruh mengenai implementasi Corporate University, yang selanjutnya memperkuat hasil temuan dari wawancara dan dokumentasi.

**Tabel 3.3**  
**Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Observasi**

| No | Aspek yang diamati                                   | Indikator                                                                                                | Tujuan                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Pelaksanaan program pembelajaran                     | Proses kegiatan pelatihan, metode penyampaian materi, serta keterlibatan peserta dalam aktivitas belajar | Mengamati secara langsung bagaimana pelaksanaan program Corporate University berlangsung di lapangan      |
| 2. | Interaksi antara pengelola dan peserta               | Pola komunikasi, bentuk bimbingan, serta respon peserta terhadap instruksi dan arahan                    | memahami dinamika hubungan antara pengelola dan peserta dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif |
| 3. | Fasilitas dan sarana pendukung pembelajaran          | Ketersediaan ruang belajar, media pembelajaran, serta teknologi yang digunakan                           | menilai sejauh mana fasilitas mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran di Corporate University         |
| 4. | Penerapan nilai dan budaya perusahaan dalam kegiatan | Sikap, etika kerja, dan penerapan nilai-nilai organisasi selama kegiatan berlangsung                     | melihat bagaimana Corporate University menjadi sarana internalisasi budaya perusahaan                     |
| 5. | Evaluasi dan tindak lanjut kegiatan                  | Mekanisme umpan balik, proses penilaian hasil pembelajaran, serta tindak lanjut pascapelatihan           | Mengetahui sejauh mana efektivitas sistem evaluasi dalam menunjang keberlanjutan program pembelajaran     |

### 3. Dokumentasi

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.(Edd, 2020). Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif akan semakin tinggi jika melibatkan/menggunakan studi dokumen dalam metode penelitian kualitatifnya. Dengan penjelasan tersebut dokumentasi digunakan untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi dengan bukti tertulis maupun visual yang

relevan.(Fadilah & Sobandi, 2022). Sumber dokumentasi meliputi laporan internal perusahaan, pedoman pelatihan, modul pembelajaran, struktur organisasi, serta arsip kegiatan Corporate University di PT. Korindo Group. Melalui dokumen-dokumen tersebut, peneliti dapat menelusuri bagaimana sistem pembelajaran dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi. Selain itu, dokumentasi membantu memverifikasi keakuratan data lapangan dan memberikan gambaran yang tepat mengenai kebijakan serta praktik pengembangan kompetensi yang diterapkan oleh perusahaan.

**Tabel 3.4**  
**Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Dokumentasi**

| <b>No</b> | <b>Jenis Dokumentasi</b>                            | <b>Indikator</b>                                                       | <b>Tujuan</b>                                                                                                    |
|-----------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> | Laporan kegiatan Corporate University               | Jadwal, daftar peserta, materi pelatihan, dan hasil evaluasi program   | mengetahui bentuk, frekuensi, serta capaian kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan oleh Corporate University |
| <b>2.</b> | Modul dan pedoman pembelajaran                      | Struktur kurikulum, metode penyampaian, dan tujuan pembelajaran        | memahami rancangan dan sistematika pembelajaran yang diterapkan dalam Corporate University                       |
| <b>3.</b> | Dokumen kebijakan dan peraturan internal perusahaan | Kebijakan pengembangan SDM, prosedur pelatihan, dan standar kompetensi | mengidentifikasi dasar kebijakan dan strategi perusahaan dalam mengelola Corporate University                    |
| <b>4.</b> | Arsip foto dan dokumentasi kegiatan                 | Dokumentasi visual pelaksanaan pelatihan dan aktivitas peserta         | memberikan bukti visual dan memperkuat hasil observasi lapangan mengenai pelaksanaan program                     |

| No | Jenis Dokumentasi                                               | Indikator                                           | Tujuan                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | Struktur organisasi dan laporan kinerja divisi pengembangan SDM | Tugas, tanggung jawab, dan peran unit kerja terkait | menelusuri hubungan koordinatif antar bagian yang terlibat dalam pengelolaan Corporate University |

### **3,6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses yang dilakukan secara bertahap dan berulang mulai dari saat peneliti mengumpulkan data hingga penelitian selesai. Dalam pendekatan ini, peneliti tidak menunggu seluruh data terkumpul untuk mulai menganalisis, tetapi melakukan pemilahan dan peninjauan sejak awal agar dapat memahami arah temuan yang muncul. (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa analisis kualitatif mencakup kegiatan merangkum, mengelompokkan, dan menata data sehingga peneliti dapat menemukan pola yang bermakna dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen yang dikumpulkan. Dengan cara ini, data yang awalnya masih mentah dan tersebar dapat diproses menjadi informasi yang terarah dan mendukung fokus penelitian.

Teknik analisis data yang sistematis sangat penting dalam penelitian kualitatif studi kasus karena jenis penelitian ini biasanya menghasilkan data yang kaya, beragam, dan mendalam. Peneliti harus mampu mengolah informasi tersebut agar tidak tenggelam dalam banyaknya detail, tetapi tetap dapat melihat inti dari fenomena yang sedang diteliti. Studi kasus menuntut pemahaman yang menyeluruh tentang konteks, perilaku, pengalaman, dan proses yang terjadi dalam suatu lingkungan tertentu, sehingga analisis yang terarah membantu peneliti menghubungkan berbagai informasi tersebut menjadi satu kesatuan makna.

Dalam penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus, model analisis yang digunakan adalah model Miles & Huberman. Model ini terdiri dari tiga tahap utama, yaitu:

1. Reduksi Data: Merupakan proses menyeleksi, menyederhanakan, dan mengorganisasi data mentah hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam kategori atau tema yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Penyajian data: Merupakan proses yang dilakukan dengan cara menampilkan data yang telah direduksi dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks agar hubungan antar kategori lebih terlihat
3. Penarikan Kesimpulan & Verifikasi: Merupakan proses menemukan makna dan pola dari data, yang kemudian diverifikasi secara terus-menerus untuk memastikan keabsahannya. Kesimpulan diperoleh melalui pengecekan ulang data, perbandingan informasi, serta konfirmasi dengan temuan lain sehingga hasil akhir menjadi kredibel

Model ini dipilih karena mampu membantu peneliti memahami data yang kompleks secara terstruktur tanpa menghilangkan kekayaan konteks lapangan.

Untuk membantu proses analisis agar lebih rapi dan terstruktur, penelitian ini menggunakan perangkat lunak NVivo sebagai alat bantu. NVivo digunakan sebagai alat bantu untuk mengorganisasi dan menganalisis data agar prosesnya lebih teratur dan mudah ditelusuri. (Tambun et al., 2023) Aplikasi ini memudahkan peneliti melakukan pengodean, menemukan tema, serta melihat pola hubungan antar konsep melalui visualisasi yang disediakan. NVivo juga membantu menjaga konsistensi analisis dan menyediakan jejak audit yang menunjukkan bagaimana setiap tema terbentuk dari data asli. (Allsop et al., 2022). Dengan demikian, penggunaan NVivo membuat proses analisis lebih efisien, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

### **3.7 Uji Keabsahan Data**

Penelitian ini menjamin keabsahan data melalui penggunaan teknik triangulasi sebagai strategi validasi utama. (Creswell, n.d.) menegaskan bahwa triangulasi merupakan

prosedur validasi yang paling umum dan efektif dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti menggabungkan berbagai bukti dari sejumlah sumber untuk menegaskan sebuah tema atau perspektif tertentu. Senada dengan itu, (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa triangulasi dilakukan dengan memanfaatkan informasi lain di luar data utama sebagai alat pembandingan untuk memastikan ketepatan temuan.

Dalam penelitian ini, triangulasi metode digunakan untuk meningkatkan validitas temuan melalui penggabungan beberapa teknik pengumpulan data. Pendekatan ini sejalan dengan penjelasan bahwa triangulasi metode merupakan kombinasi dua atau lebih teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memverifikasi konsistensi dan keandalan hasil penelitian, misalnya melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang saling melengkapi satu sama lain. Dengan memanfaatkan beberapa teknik tersebut, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mengurangi potensi bias yang mungkin muncul jika hanya mengandalkan satu metode.

Selain triangulasi metode, penelitian ini juga menerapkan triangulasi sumber dengan menggali data dari informan yang memiliki keanekaragaman peran, seperti manajer SDM, pengelola Corporate University, dan karyawan peserta. Pendekatan ini konsisten dengan definisi triangulasi sumber yang mengacu pada penggunaan dua atau lebih sumber data untuk memverifikasi dan memperkaya hasil penelitian, misalnya dari wawancara, dokumen tertulis, maupun observasi lapangan. Penggunaan berbagai sumber ini bertujuan memastikan konsistensi temuan, karena data yang diperoleh dari beberapa informan dapat saling melengkapi, memperluas perspektif, serta meminimalkan bias yang mungkin muncul apabila hanya bergantung pada satu sumber saja, sebagaimana dijelaskan bahwa variasi sumber data dapat menghasilkan gambaran yang lebih utuh dan mendalam tentang fenomena yang diteliti.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum PT. Korindo Group**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

PT Korindo Group merupakan salah satu perusahaan besar di Indonesia yang bergerak di berbagai bidang usaha, mulai dari kehutanan, pengolahan kayu, kertas, logistik, konstruksi, alat berat, hingga energi terbarukan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1969 dan berkantor pusat di Jakarta. Pada awal berdirinya, Korindo berfokus pada pengembangan kayu keras (hardwood), kemudian memperluas usahanya ke bidang plywood, veneer, kertas koran, perkebunan hutan tanaman industri, hingga sektor manufaktur dan infrastruktur. Perkembangan usaha tersebut menunjukkan bahwa Korindo tidak hanya berfokus pada satu sektor, tetapi membangun bisnis yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Seiring berkembangnya perusahaan, Korindo berhasil memperluas wilayah operasionalnya ke berbagai daerah di Indonesia, seperti Kalimantan, Papua, Maluku, Banten, dan Jawa. Selain memiliki jaringan bisnis di dalam negeri, Korindo juga membangun hubungan bisnis internasional melalui kantor dan mitra usaha di berbagai negara seperti Korea Selatan, Jepang, Singapura, Amerika Serikat, Belanda, hingga Australia. Jaringan global tersebut menjadi salah satu kekuatan Korindo dalam menjaga stabilitas bisnis dan memperluas pasar produknya di tingkat internasional.



Dalam menjalankan usahanya, Korindo dikenal sebagai perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memperhatikan aspek lingkungan dan sosial. Perusahaan mengembangkan berbagai program tanggung jawab sosial seperti pembangunan fasilitas kesehatan, pusat pendidikan, pelatihan masyarakat, pembangunan infrastruktur jalan, serta pemberdayaan masyarakat di daerah operasionalnya. Selain itu, Korindo juga aktif menjalankan program pelestarian lingkungan seperti penanaman pohon, pengelolaan hutan tanaman industri, hingga pengembangan energi terbarukan berbasis biomassa dan biogas. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berusaha menjaga keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan keberlanjutan lingkungan.

Sebagai perusahaan yang memiliki ribuan karyawan dan berbagai unit usaha, Korindo membutuhkan sistem manajemen sumber daya manusia yang kuat agar seluruh kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan terus berupaya meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembentukan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks penelitian ini, keberadaan corporate university atau sistem pembelajaran internal perusahaan menjadi penting karena dapat mendukung pengembangan kompetensi, inovasi, dan keberlanjutan perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Corporate University pada PT Korindo Group berada di bawah divisi Human Resource Development atau Learning and Innovation Centre. Unit ini dibentuk untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pembelajaran. Agar seluruh kegiatan dapat

berjalan dengan baik, Corporate University memiliki beberapa jabatan dengan tugas dan tanggung jawab yang saling berkaitan, seperti:

a. Head of Corporate University

Head of Corporate University merupakan pimpinan tertinggi dalam unit Corporate University. Jabatan ini bertanggung jawab dalam menentukan arah kebijakan pembelajaran, menyusun strategi pengembangan kompetensi, serta memastikan seluruh program pelatihan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Training and Development Manager

Di bawah Head of Corporate University terdapat Training and Development Manager yang bertugas membantu dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan. Posisi ini memiliki tanggung jawab dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi karyawan, menyusun jadwal kegiatan, serta memastikan seluruh program pembelajaran berjalan sesuai rencana.

c. Learning Specialist

Setelah program pelatihan dirancang, Learning Specialist berperan dalam menyusun materi, modul, dan metode pembelajaran yang akan digunakan. Materi yang disusun harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kondisi kerja di lapangan agar mudah dipahami oleh peserta.

d. Instructor atau Trainer

Selanjutnya, Instructor atau Trainer bertugas menyampaikan materi pelatihan kepada peserta. Selain memberikan penjelasan, trainer juga berperan dalam membimbing peserta agar mampu memahami dan menerapkan materi yang diberikan dalam pekerjaan sehari-hari.

e. Administration Staff

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pelatihan, Administration Staff bertanggung jawab terhadap kegiatan administrasi, seperti menyusun jadwal, mendata peserta, mengelola absensi, serta mendokumentasikan kegiatan pelatihan.

f. Evaluation and Monitoring Staff

Setelah pelatihan selesai dilaksanakan, Evaluation and Monitoring Staff bertugas melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan dan memantau penerapan materi di lingkungan kerja. Bagian ini juga memberikan masukan agar program pelatihan di masa mendatang dapat berjalan lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Melalui pembagian tugas tersebut, Corporate University dapat menjalankan fungsi pembelajaran secara lebih terstruktur. Setiap jabatan memiliki peran yang saling mendukung dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan perusahaan.

## **4.2 Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Peran Corporate University sebagai strategi pembelajaran**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian, Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan peran yang tidak hanya sebatas sebagai penyelenggara pelatihan kerja, tetapi telah berkembang menjadi strategi pembelajaran organisasi yang dirancang secara sistematis untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan dan keberlangsungan perusahaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran yang dijalankan melalui Corporate University telah terintegrasi

dengan kebutuhan organisasi, pengembangan kompetensi, serta proses kerja di lingkungan perusahaan.

Sebagai perusahaan yang memiliki kompleksitas bisnis di berbagai sektor industri, PT Korindo Group membutuhkan sistem pengembangan sumber daya manusia yang mampu mendukung adaptasi organisasi terhadap perubahan bisnis dan tuntutan keberlanjutan perusahaan. Dalam dokumen perusahaan dijelaskan bahwa Corporate University berada di bawah divisi *Learning and Innovation Centre* yang bertugas mendukung pengembangan kompetensi karyawan melalui berbagai program pembelajaran dan pelatihan yang terstruktur.

a. Corporate University sebagai Sistem Pembelajaran Terstruktur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group telah memiliki sistem pembelajaran yang disusun secara terencana dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil dokumentasi penelitian, proses pembelajaran dimulai dari learning need diagnosis, learning design and development, learning delivery, hingga learning impact measurement. Tahapan tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran di perusahaan tidak dilakukan secara spontan, tetapi melalui proses identifikasi kebutuhan organisasi dan analisis kesenjangan kompetensi karyawan terlebih dahulu.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Pak Novi yang menjelaskan bahwa pembelajaran di Corporate University diarahkan untuk mendukung peningkatan kemampuan kerja sekaligus membangun budaya perbaikan berkelanjutan di perusahaan. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Corporate University ini bukan cuma training biasa, tapi bagaimana perusahaan membangun pola kerja yang terus

berkembang. Jadi karyawan bukan hanya bekerja, tapi juga belajar memperbaiki proses kerja secara terus menerus.”

Beliau juga menjelaskan bahwa program pembelajaran seperti continuous improvement, autonomous maintenance, dan innovation management diterapkan agar karyawan tidak hanya memahami pekerjaan secara teknis, tetapi juga memiliki pola pikir yang adaptif terhadap perubahan dan perbaikan kerja.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa Corporate University di PT Korindo Group mulai diarahkan sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi melalui pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan kualitas kerja dan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks ini, pembelajaran tidak lagi diposisikan hanya sebagai kegiatan pelatihan administratif, tetapi mulai menjadi instrumen organisasi dalam membangun kemampuan adaptasi dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mulai membangun sistem pembelajaran yang lebih terstruktur agar proses pengembangan kompetensi dapat berjalan sesuai kebutuhan organisasi.

Jika dilihat lebih jauh, temuan tersebut menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group mulai mengalami pergeseran fungsi yang cukup penting. Corporate University tidak lagi hanya diposisikan sebagai tempat pelaksanaan pelatihan formal bagi karyawan, tetapi mulai diarahkan sebagai bagian dari strategi organisasi dalam membangun sistem pembelajaran yang lebih berkelanjutan. Meskipun demikian, proses perubahan tersebut

tampaknya masih berlangsung secara bertahap dan belum sepenuhnya berjalan secara ideal di seluruh lingkungan kerja perusahaan.

Kondisi ini terlihat dari masih adanya budaya kerja operasional yang cenderung menempatkan target pekerjaan dan aktivitas produksi sebagai prioritas utama dibandingkan proses pembelajaran. Akibatnya, pada beberapa kondisi, kegiatan pembelajaran masih dipandang sebagai aktivitas tambahan di luar pekerjaan utama karyawan. Dalam konteks ini, perusahaan menghadapi tantangan untuk membangun keseimbangan antara tuntutan produktivitas kerja dengan kebutuhan organisasi dalam menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan.

Dengan demikian, Corporate University di PT Korindo Group dapat dipahami bukan sekadar sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi sebagai bagian dari proses perubahan organisasi yang membutuhkan penyesuaian budaya kerja, pola pikir, dan keterlibatan seluruh elemen perusahaan secara bertahap. Pembelajaran organisasi dalam penelitian ini tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam membangun kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan perusahaan yang terus berkembang.

#### **b. Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kebutuhan Jabatan**

Implementasi Corporate University di PT Korindo Group juga menunjukkan adanya penerapan pembelajaran berbasis kompetensi (competency-based learning). Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan menyusun program pembelajaran dengan menyesuaikan

kebutuhan jabatan, fungsi kerja, serta kebutuhan kompetensi organisasi.

Hal tersebut terlihat dari adanya program pembelajaran seperti Management and Leadership Development Program (MLDP), Business Support Development Program (BSDP), Technical Development Program (TDP), dan SMARTER Program. Berdasarkan dokumen perusahaan, program-program tersebut dirancang berdasarkan competency gap analysis, performance analysis, dan development need analysis yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan program pembelajaran.

Selain itu, implementasi pembelajaran juga dilakukan secara sistematis melalui penyusunan program pelatihan tahunan. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Serli yang menyampaikan bahwa:

“Kalau program training yang kita jalankan khususnya di PT Korindo Papua itu kita ada jadwal training tahunan. Jadi setiap akhir tahun kita sudah rapat untuk penentuan program training selama satu tahun ke depan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran di perusahaan telah dirancang melalui perencanaan yang terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Corporate University tidak hanya berfungsi sebagai pusat pelatihan, tetapi juga menjadi bagian dari perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa PT Korindo Group mulai memandang pengembangan kompetensi sebagai kebutuhan strategis organisasi. Program pembelajaran tidak hanya diarahkan pada peningkatan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga

pengembangan kepemimpinan, komunikasi, budaya kerja, hingga kemampuan problem solving. Dengan demikian, pembelajaran yang dijalankan perusahaan mulai bergerak menuju pengembangan sumber daya manusia yang lebih terarah dan berorientasi jangka panjang.

Meskipun perusahaan telah mulai menerapkan pembelajaran berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasinya masih memerlukan penguatan di beberapa aspek. Hal ini terlihat dari masih adanya perbedaan tingkat keterlibatan karyawan dalam mengikuti proses pembelajaran, khususnya pada unit kerja operasional yang lebih berfokus pada pencapaian target kerja harian.

Pada kondisi tertentu, pembelajaran masih dipersepsikan sebagai kegiatan tambahan yang dapat mengurangi fokus pekerjaan utama di lapangan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa tantangan implementasi Corporate University tidak hanya terletak pada penyusunan program pelatihan yang sistematis, tetapi juga pada bagaimana perusahaan membangun kesadaran bersama bahwa pembelajaran merupakan bagian penting dari proses kerja dan pengembangan organisasi dalam jangka panjang.

Dalam pandangan peneliti, kondisi ini memperlihatkan bahwa transformasi pembelajaran organisasi membutuhkan proses adaptasi budaya kerja yang tidak dapat berlangsung secara instan. Oleh karena itu, keberhasilan Corporate University tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi pelatihan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun keterlibatan dan komitmen belajar di lingkungan kerja sehari-hari.



c. Pembelajaran Berbasis Pengalaman Kerja (Experiential Learning)

Selain pembelajaran formal, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group menerapkan pembelajaran berbasis pengalaman kerja melalui pendekatan 10-20-70 learning method. Berdasarkan dokumen perusahaan, metode tersebut terdiri dari 10% pembelajaran formal, 20% coaching dan mentoring, serta 70% pembelajaran melalui pengalaman kerja secara langsung.

Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mengandalkan pembelajaran di ruang kelas, tetapi juga mendorong proses belajar melalui praktik kerja sehari-hari. Implementasi pembelajaran tersebut terlihat melalui program autonomous maintenance dan budaya kerja 6S yang diterapkan perusahaan.

Hal tersebut diperkuat oleh penjelasan Ibu Serli yang menyampaikan:

“Dengan training itu akhirnya mereka mulai perlahan-lahan menerapkan di tempat kerja mereka. Yang tadinya mungkin tempat kerja itu kotor dan lain-lain akhirnya jadi bersih.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa pembelajaran di PT Korindo Group tidak hanya berorientasi pada penyampaian materi, tetapi juga diarahkan pada perubahan perilaku kerja dan penerapan langsung di lingkungan operasional perusahaan.

Dalam konteks pembelajaran organisasi, kondisi tersebut menunjukkan adanya proses experiential learning, yaitu pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman kerja dan praktik langsung di lapangan.

Dalam pandangan peneliti, pendekatan ini menjadi salah satu kekuatan Corporate University di PT Korindo Group karena pembelajaran tidak berhenti pada pemahaman teoritis, tetapi diterapkan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari. Karyawan tidak hanya menerima materi pelatihan, tetapi juga didorong untuk membiasakan pola kerja yang lebih disiplin, sistematis, dan berorientasi pada perbaikan kerja secara berkelanjutan.

d. Pemanfaatan Digital Learning melalui Learning Management System (LMS)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa PT Korindo Group mulai memanfaatkan sistem pembelajaran digital melalui Learning Management System (LMS). Berdasarkan dokumen perusahaan, pembelajaran dilaksanakan melalui metode online learning dan MyLearning System untuk mempermudah akses pembelajaran bagi karyawan di berbagai unit kerja perusahaan.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Ibu Dila yang menjelaskan bahwa penggunaan LMS membantu karyawan mengikuti pembelajaran dengan lebih fleksibel tanpa harus meninggalkan pekerjaan utama mereka. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Programnya itu LMS ya. Karena kan kita jadi bisa learning sambil kerja gitu ya. Jadi nggak mengganggu pekerjaan kita.”

Beliau juga menambahkan:

“Kita langsung bisa ngedirect ke e-learning itu. Jadi tuh nggak ninggalin kerjaan gitu.”

Selain itu, Ibu Dila juga menjelaskan bahwa Corporate University memiliki beberapa program pengembangan seperti KIS, SLP, dan MLP yang dijalankan secara berkelanjutan. Menurut beliau: “Ada program KIS, SLP, MLP itu selalu ada gitu. Materinya juga bagus-bagus.”

Berdasarkan temuan tersebut dapat dipahami bahwa perusahaan mulai membangun sistem pembelajaran yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan kerja. Pemanfaatan LMS memungkinkan proses transfer pengetahuan berlangsung lebih cepat dan lebih mudah diakses oleh karyawan di berbagai lokasi kerja perusahaan.

Pemanfaatan Learning Management System (LMS) dalam proses pembelajaran menunjukkan bahwa PT Korindo Group mulai berupaya menyesuaikan sistem pembelajaran dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan kerja yang lebih fleksibel. Kehadiran sistem pembelajaran digital memberikan kemudahan bagi karyawan untuk tetap mengikuti proses learning tanpa harus meninggalkan pekerjaan utama mereka di lapangan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberadaan teknologi pembelajaran belum sepenuhnya menjamin terbentuknya budaya belajar yang kuat di lingkungan perusahaan. Dalam praktiknya, efektivitas pembelajaran digital tetap dipengaruhi oleh keterlibatan peserta, dukungan pimpinan, serta kebiasaan belajar yang berkembang di masing-masing unit kerja.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi pembelajaran digital bukan hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan organisasi dalam

membangun pola pembelajaran yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Dengan kata lain, teknologi dapat menjadi sarana yang mempermudah proses pembelajaran, tetapi keberhasilan pembelajaran tetap sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan partisipasi sumber daya manusia di dalamnya.

e. Evaluasi Pembelajaran dan Monitoring Penerapan Kerja

Corporate University di PT Korindo Group juga menerapkan proses evaluasi pembelajaran secara berkala untuk mengetahui efektivitas program pembelajaran yang dijalankan. Berdasarkan dokumen perusahaan, evaluasi dilakukan menggunakan Kirkpatrick Model yang mencakup aspek reaksi, pengetahuan, perubahan perilaku, dan hasil pembelajaran.

Hasil wawancara dengan Ibu Serli menunjukkan bahwa setelah pelatihan berlangsung, peserta diminta mengisi post-test dan formulir evaluasi untuk mengetahui efektivitas pembelajaran serta mengidentifikasi kekurangan program pelatihan. Beliau menjelaskan:

“Setelah training itu kita ada post test, terus kita ada minta saran pendapat, apa saja yang kurang dalam training ini. Dari form itu kita bisa mengetahui kira-kira kita kurangnya di mana.”

Selain itu, perusahaan juga melakukan monitoring kepada pimpinan unit kerja untuk melihat sejauh mana materi pelatihan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut beliau:

“Kita ada tanya juga ke pimpinannya apakah diterapkan nggak yang kita trainingkan. Jadi ketahuannya dari situ.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses evaluasi pembelajaran di PT Korindo Group tidak berhenti pada penyampaian materi pelatihan, tetapi dilanjutkan dengan pengukuran implementasi hasil belajar di lingkungan kerja. Dalam perspektif MSDM, evaluasi pembelajaran menjadi penting karena efektivitas pelatihan tidak hanya diukur dari kehadiran peserta, tetapi juga dari perubahan kompetensi dan perilaku kerja setelah pelatihan dilakukan.

Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi Corporate University masih menghadapi beberapa tantangan dalam proses pembelajaran organisasi. Ibu Serli menjelaskan bahwa sebagian karyawan masih menganggap pelatihan sebagai aktivitas tambahan yang mengganggu pekerjaan utama mereka, terutama pada unit kerja operasional yang berorientasi pada target produksi. Beliau menyampaikan:

“Mereka lebih memutamakan main job di lapangan. Kadang menganggap training itu kayak buang-buang waktu.”

Selain itu, Ibu Dila juga menjelaskan bahwa beberapa program pembelajaran masih belum berjalan secara optimal karena adanya kendala koordinasi dan penyampaian informasi terkait pelatihan. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Kadang training-nya atau dari departemen juga belum menyiapkan targetnya siapa. Jadi ada beberapa yang belum dapat informasi.”

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Corporate University tidak hanya dipengaruhi oleh sistem pembelajaran yang baik, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, koordinasi antar unit kerja, serta dukungan manajemen terhadap implementasi pembelajaran.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Ibu Serli yang menegaskan pentingnya dukungan pimpinan dalam implementasi pembelajaran. Beliau menyampaikan:

“Perlu adanya dukungan dari pihak manajemen masing-masing lokasi. Karena dengan adanya dukungan penuh dari pihak manajemen tentunya peserta yang datang ikut training itu tidak hanya datang, duduk, dengar, diam, pulang.”

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group mulai berkembang sebagai bagian dari strategi pembelajaran organisasi dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia dan keberlangsungan perusahaan. Proses pembelajaran yang dijalankan tidak hanya diarahkan pada peningkatan kemampuan kerja karyawan, tetapi juga mulai membentuk pola kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Meskipun demikian, implementasi pembelajaran organisasi tersebut masih berada dalam proses penguatan. Hal ini terlihat dari masih adanya

perbedaan tingkat kesiapan antar unit kerja, resistensi terhadap kegiatan pembelajaran, serta belum meratanya internalisasi budaya belajar di lingkungan perusahaan. Dalam konteks ini, pembentukan organisasi pembelajar tidak dapat dipahami sebagai proses yang berlangsung secara cepat, tetapi memerlukan keterlibatan manajemen, konsistensi pembelajaran, serta pembiasaan budaya kerja yang dilakukan secara berkelanjutan.

Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut merupakan bagian dari dinamika yang wajar dalam proses transformasi organisasi berbasis pembelajaran, khususnya pada perusahaan dengan karakteristik operasional yang kompleks seperti PT Korindo Group. Oleh karena itu, keberhasilan Corporate University tidak hanya dapat dilihat dari banyaknya program pelatihan yang dilaksanakan, tetapi juga dari sejauh mana pembelajaran mampu membentuk perubahan perilaku kerja, memperkuat kemampuan adaptasi organisasi, dan mendukung keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

#### **4.2.2 kontribusi Corporate University Dalam Memperkuat Inovasi Berkelanjutan Di PT. Korindo Group**

Pembelajaran yang dijalankan melalui Corporate University di PT Korindo Group tidak hanya berperan dalam meningkatkan kompetensi kerja karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap terbentuknya inovasi berkelanjutan dalam organisasi. Melalui proses pembelajaran yang terintegrasi dengan aktivitas kerja, perusahaan berupaya membangun lingkungan kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan mampu menghasilkan berbagai pengembangan maupun solusi kerja secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, Corporate University tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengembangan kemampuan individu, tetapi juga menjadi bagian dari strategi

organisasi dalam memperkuat budaya inovasi di lingkungan perusahaan. Kondisi tersebut sejalan dengan pendapat yang menjelaskan bahwa *continuous improvement* merupakan proses pembelajaran organisasi yang berkaitan dengan pengembangan inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam perusahaan. (Jiang, 2023)

Sejalan dengan hal tersebut, kontribusi Corporate University terhadap inovasi berkelanjutan terlihat melalui beberapa aspek utama, mulai dari perannya sebagai penghubung antara pembelajaran dan inovasi, penguatan budaya *continuous improvement*, pembentukan internal trainer dan *knowledge sharing*, pengembangan pembelajaran berbasis *problem solving*, hingga pembentukan budaya kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan. Keseluruhan aspek tersebut menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group mulai berkembang sebagai mekanisme strategis yang tidak hanya mendukung proses pembelajaran organisasi, tetapi juga memperkuat kemampuan perusahaan dalam menciptakan perbaikan dan inovasi secara berkelanjutan.

a. Corporate University sebagai Penghubung Pembelajaran dan Inovasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group memiliki peran penting dalam menghubungkan proses pembelajaran dengan pengembangan inovasi di lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, Corporate University tidak hanya dipahami sebagai pusat pelatihan, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun pola pikir *improvement* dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan kerja dan kebutuhan organisasi.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Bapak Randhi yang menjelaskan bahwa Corporate University dan *innovation* merupakan



dua hal yang saling berkaitan dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Corporate University dan innovation itu saling membutuhkan. Karena innovation itu nggak bisa jalan kalau orang-orangnya nggak belajar.”

Beliau juga menjelaskan bahwa pembelajaran menjadi dasar penting dalam membangun kemampuan karyawan untuk memahami perubahan, memperbaiki proses kerja, serta menghasilkan ide-ide baru yang dapat mendukung peningkatan kualitas operasional perusahaan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa inovasi di PT Korindo Group tidak muncul secara spontan, tetapi dibangun melalui sistem pembelajaran yang memungkinkan proses transfer pengetahuan dan pengembangan kompetensi berlangsung secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, Corporate University berperan sebagai infrastruktur pembelajaran organisasi yang memungkinkan ide, keterampilan, dan pola pikir improvement tersebar di berbagai unit kerja perusahaan. Dengan demikian, pembelajaran menjadi fondasi utama dalam mendukung penguatan inovasi berkelanjutan organisasi.

#### b. Penguatan Budaya Continuous Improvement

Kontribusi Corporate University terhadap inovasi berkelanjutan juga terlihat melalui penguatan budaya continuous improvement di lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil dokumentasi penelitian, perusahaan menerapkan berbagai program seperti PDCA (Plan, Do, Check, Action), Autonomous Maintenance, 6S Beyond, dan Innovation Festival sebagai bagian dari upaya membangun budaya perbaikan kerja secara terus menerus.

Hal tersebut diperkuat oleh penjelasan Pak Novi yang menyampaikan bahwa program improvement diterapkan agar karyawan tidak hanya bekerja menjalankan rutinitas, tetapi juga memiliki kesadaran untuk terus memperbaiki proses kerja. Dalam wawancara beliau menjelaskan:

“Yang kita bangun itu bagaimana orang terbiasa melihat masalah lalu mencari perbaikannya. Jadi improvement itu jadi kebiasaan kerja.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya continuous improvement di PT Korindo Group mulai diperkuat melalui berbagai program improvement yang terintegrasi dengan aktivitas pembelajaran organisasi. Kondisi tersebut juga diperkuat oleh data perusahaan yang menunjukkan bahwa pada tahun 2024 perusahaan berhasil menyelesaikan 215 proyek improvement dari target 230 proyek dengan estimasi saving cost mencapai lebih dari Rp101 miliar

Berdasarkan temuan tersebut dapat dipahami bahwa continuous improvement menjadi jembatan utama antara pembelajaran dan inovasi berkelanjutan di PT Korindo Group. Pembelajaran tidak berhenti sebagai pengetahuan konseptual semata, tetapi diterjemahkan menjadi perbaikan proses kerja, efisiensi operasional, peningkatan kualitas kerja, serta kemampuan penyelesaian masalah secara berkelanjutan.

Namun demikian, hasil evaluasi internal perusahaan juga menunjukkan bahwa proses improvement tersebut masih menghadapi

beberapa tantangan, seperti keterlibatan pimpinan yang belum optimal, kemampuan mentor yang belum merata, serta aktivitas improvement yang belum sepenuhnya berjalan secara mandiri di setiap unit kerja.

Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan inovasi berkelanjutan di PT Korindo Group masih berada dalam proses pembentukan budaya organisasi yang memerlukan pembelajaran dan pendampingan secara konsisten dalam jangka panjang.

#### c. Pembentukan Internal Trainer dan Knowledge Sharing

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Corporate University berkontribusi terhadap inovasi berkelanjutan melalui pembentukan internal trainer dan penguatan knowledge sharing di lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan mulai membangun sistem pembelajaran internal dengan melibatkan karyawan sebagai fasilitator pembelajaran bagi unit kerja lainnya.

Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Randhi yang menyampaikan bahwa perusahaan mendorong pembentukan internal fasilitator agar pengetahuan dan pengalaman kerja dapat disebarluaskan secara lebih efektif di lingkungan organisasi. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Kita dorong supaya ada internal trainer atau internal fasilitator. Jadi knowledge itu nggak berhenti di satu orang saja.”

Menurut beliau, keberadaan internal trainer menjadi penting karena perusahaan memiliki cakupan wilayah operasional yang luas

sehingga proses pembelajaran tidak dapat sepenuhnya bergantung pada trainer eksternal maupun tim pusat.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa Corporate University mulai membangun mekanisme reproduksi pengetahuan di dalam organisasi melalui pembentukan internal trainer dan penguatan knowledge sharing. Hal ini menjadi penting karena inovasi berkelanjutan tidak dapat bergantung pada satu unit atau tim pusat saja, tetapi perlu ditopang oleh aktor pembelajar di setiap lokasi kerja perusahaan. Dengan demikian, proses penyebaran pengetahuan menjadi lebih cepat, kontekstual, dan sesuai dengan kebutuhan operasional masing-masing unit kerja.

#### d. Pembelajaran Berbasis Problem Solving

Kontribusi Corporate University terhadap inovasi berkelanjutan juga terlihat melalui pengembangan pembelajaran berbasis problem solving. Berdasarkan hasil penelitian, berbagai program pembelajaran yang dijalankan perusahaan diarahkan agar karyawan tidak hanya memahami teori pekerjaan, tetapi juga mampu mengidentifikasi permasalahan kerja dan mencari solusi secara mandiri.

Hal tersebut diperkuat oleh penjelasan Pak Imran yang menyampaikan bahwa pembelajaran di perusahaan diarahkan agar karyawan mampu memahami akar masalah dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut beliau:

“Karyawan itu jangan cuma tahu kerja, tapi harus tahu kalau ada masalah itu kenapa dan bagaimana memperbaikinya.”

Selain itu, Pak Novi juga menjelaskan bahwa perusahaan mulai membangun pola pikir *improvement* melalui pembelajaran yang mendorong keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi dan penyelesaian masalah kerja

.“Jadi orang itu jangan hanya kerja rutin, tapi juga punya kebiasaan berpikir bagaimana kerja itu bisa lebih baik.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kontribusi *Corporate University* paling kuat terlihat pada perubahan pola pikir karyawan, yaitu dari sekadar menjalankan pekerjaan menjadi mampu mengidentifikasi masalah, mencari akar penyebab, dan menghasilkan solusi terhadap permasalahan kerja. kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran mulai menghasilkan *human capital* yang lebih inovatif, adaptif, dan mampu mendukung perbaikan organisasi secara berkelanjutan.

#### e. Perubahan Budaya Kerja menuju Budaya Inovasi

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Corporate University* berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan di lingkungan perusahaan. Hal tersebut terlihat melalui penerapan budaya kerja seperti *My Machine*, *My Area*, *My Responsibility* yang diterapkan untuk membangun rasa tanggung jawab dan kepedulian karyawan terhadap area kerja masing-masing.

Berdasarkan studi dokumen, perusahaan juga memiliki program 6s yang bertujuan membangun budaya kerja yang lebih disiplin, tertata, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Data perusahaan memperlihatkan bahwa skor implementasi 6S meningkat dari 87,45 pada tahun 2021 menjadi 96,58 pada tahun 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa pembiasaan budaya kerja berbasis continuous improvement mulai berkembang dalam lingkungan organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan pak novi yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang baik berdampak langsung terhadap perusahaan.

“Dampaknya memberikan dampak langsung terhadap perusahaan, karena setiap aktivitas improvement itu ada problem solving-nya dan bisa merubah budaya organisasi dengan adanya kegiatan aktivitas improvement tersebut.”.

Meskipun demikian, hasil evaluasi perusahaan juga menunjukkan bahwa implementasi 6S masih menghadapi tantangan pada aspek konsistensi pelaksanaan dan optimalisasi evaluasi di beberapa lokasi kerja. Dalam konteks penelitian ini, 6S tidak hanya dipahami sebagai program penataan lingkungan kerja, tetapi juga sebagai bagian dari pembentukan innovation behavior melalui kebiasaan menjaga standar kerja, disiplin operasional, dan perbaikan kerja yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan.

Dapat dipahami bahwa keberhasilan inovasi berkelanjutan tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan program pembelajaran, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan proses pembelajaran dengan kebutuhan organisasi dan kondisi kerja di lapangan. Pembelajaran yang relevan dan kontekstual akan lebih mudah diterapkan dalam aktivitas kerja sehingga mampu menghasilkan perubahan kerja yang lebih efektif dan berkelanjutan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa *continuous learning* berperan penting dalam pengembangan kapasitas karyawan dan peningkatan kemampuan inovasi organisasi. (Xiaolei et al., 2023)

#### **4.2.3 Tantangan Implementasi Corporate University di PT. Korindo Group**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi yang telah dibangun perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaannya. Meskipun perusahaan telah memiliki sistem pembelajaran yang cukup terstruktur melalui Learning and Innovation Centre (LIC), dalam praktiknya efektivitas pembelajaran belum sepenuhnya berjalan secara merata di seluruh lingkungan kerja perusahaan.

Tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan program pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya kerja operasional, tingkat kesiapan sumber daya manusia, koordinasi antar departemen, serta konsistensi penerapan hasil pembelajaran dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi Corporate University

tidak hanya membutuhkan sistem pembelajaran yang baik, tetapi juga memerlukan kesiapan budaya organisasi dan keterlibatan seluruh elemen perusahaan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara, Pak Ramli menjelaskan bahwa sebagian karyawan masih menganggap aktivitas perawatan maupun pembelajaran bukan bagian dari tanggung jawab utama mereka. Beliau menyampaikan:

“Pemahaman mereka selama ini bahwa maintenance itu hanya pelaksanaannya pada tim maintenance. Sementara ini kan harus melibatkan operator. Tapi mereka merasa tugas utamanya itu mencapai target produksi, bukan pemeliharaan mesin. Nah ketika ditambah pembelajaran baru, di situlah tantangannya.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih memandang pembelajaran dan aktivitas improvement sebagai kegiatan tambahan di luar pekerjaan utama mereka. Kondisi ini terutama terjadi pada unit kerja operasional yang lebih berorientasi pada pencapaian target produksi harian, sehingga proses pembelajaran belum sepenuhnya dipahami sebagai bagian dari kebutuhan kerja jangka panjang organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, kondisi tersebut memperlihatkan adanya ketegangan antara tuntutan produktivitas operasional dengan upaya perusahaan dalam membangun budaya belajar yang berkelanjutan. Oleh karena itu, tantangan implementasi Corporate University tidak hanya terletak pada penyediaan program pembelajaran, tetapi juga pada bagaimana perusahaan membangun kesadaran kolektif bahwa pembelajaran merupakan bagian penting dari proses kerja dan pengembangan organisasi.

Selain itu, temuan hasil juga menunjukkan bahwa tantangan implementasi Corporate University tidak hanya berasal dari partisipasi



karyawan, tetapi juga berkaitan dengan penerapan hasil pelatihan di lingkungan kerja. Berdasarkan wawancara dengan Pak Ade Hendra selaku fasilitator training bidang safety, ditemukan bahwa materi pembelajaran sebenarnya telah disampaikan kepada peserta, namun penerapannya masih belum berjalan secara maksimal. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Materi-materi yang sudah diberikan itu kadang penerapannya tidak dilakukan. Mereka menerima saja materinya, tapi penerapannya belum maksimal.”

Beliau juga menjelaskan bahwa pelanggaran terhadap standar keselamatan kerja masih cukup sering ditemukan di lapangan, terutama terkait penggunaan alat pelindung diri (APD). Menurut beliau:

“Pelanggaran yang paling sering itu APD. Masih ada yang bekerja tidak menggunakan perlengkapan sesuai aturan.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan pelatihan di perusahaan tidak hanya menghadapi tantangan pada tahap penyampaian materi, tetapi juga pada tahap penerapan pembelajaran dalam aktivitas kerja sehari-hari. Meskipun karyawan telah mengikuti pelatihan, proses penerapan materi di lapangan masih memerlukan pengawasan dan pembiasaan secara berkelanjutan agar perubahan perilaku kerja dapat berjalan lebih optimal.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan pimpinan unit kerja menjadi salah satu faktor penting dalam implementasi Corporate University di PT Korindo Group. Berdasarkan hasil wawancara, Pak Ade Hendra menjelaskan bahwa keterlibatan leader atau pimpinan departemen masih memengaruhi keberhasilan penerapan program pembelajaran di lingkungan kerja. Beliau menyampaikan:

“Terutama peran leader dari pimpinan masing-masing departemen. Kalau mereka juga membiarkan, ya pasti jalannya seperti ini.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi program pembelajaran di perusahaan tidak hanya bergantung pada peserta pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh keterlibatan pimpinan dalam mengawasi dan mendukung penerapan hasil pelatihan di lingkungan kerja masing-masing.

Ketika dukungan dari pimpinan belum berjalan secara optimal, maka proses pelaksanaan pembelajaran juga menjadi lebih sulit diterapkan secara konsisten.

Selain faktor budaya kerja dan dukungan pimpinan, tantangan implementasi Corporate University juga terlihat pada aspek koordinasi antar departemen dalam pelaksanaan program pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dila, ditemukan bahwa beberapa program pelatihan sebenarnya telah memiliki modul pembelajaran yang siap digunakan, namun implementasinya belum berjalan optimal karena adanya kendala koordinasi internal. Beliau menjelaskan:

“Modulnya sudah jadi, tapi belum terrealisasi. Kadang dari departemen juga belum menyiapkan target pesertanya siapa.”

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan program pembelajaran masih menghadapi kendala dalam aspek perencanaan dan sinkronisasi kebutuhan pelatihan antar unit kerja. Dalam praktiknya, pelaksanaan training membutuhkan koordinasi yang baik agar program yang telah dirancang dapat berjalan sesuai target dan kebutuhan perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih mengalami kebingungan terhadap sistem pengembangan kompetensi dan mekanisme penilaian dalam program Corporate University. Berdasarkan

wawancara, Ibu Dila menjelaskan bahwa informasi terkait sistem penilaian maupun pengembangan karier belum sepenuhnya dipahami oleh peserta pelatihan. Beliau menyampaikan:

“Kita kayak nggak dapat raport. Jadi nggak tahu nilai kita sebenarnya bagaimana dan kenapa bisa ikut program tertentu.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih membutuhkan kejelasan informasi terkait sistem pengembangan kompetensi dan pelaksanaan program pembelajaran di perusahaan. Kondisi ini menyebabkan beberapa peserta belum sepenuhnya memahami dasar penentuan program pelatihan maupun proses pengembangan kompetensi yang diterapkan perusahaan.

Selain itu, implementasi Corporate University di PT Korindo Group juga menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi pelaksanaan pembelajaran di seluruh unit bisnis perusahaan. Sebagai perusahaan yang memiliki wilayah operasional luas dan karakteristik kerja yang berbeda-beda, perusahaan memerlukan proses monitoring dan pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan agar implementasi pembelajaran dapat berjalan secara merata. Hal tersebut dijelaskan oleh Pak Ramli yang menyampaikan:

“Kita buat commitment bersama untuk diterapkan dalam bentuk standar prosedur. Kemudian dimonitor melalui toolbox meeting setiap minggu.”

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa perusahaan sebenarnya telah melakukan berbagai upaya untuk menjaga keberlanjutan implementasi pembelajaran melalui monitoring rutin, pembentukan komitmen bersama, serta penyebaran informasi di lingkungan kerja. Namun demikian, perbedaan tingkat kesiapan dan kesadaran antar unit kerja masih

menjadi tantangan dalam pelaksanaan Corporate University secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan implementasi Corporate University di PT Korindo Group meliputi berbagai aspek, mulai dari budaya kerja karyawan, penerapan hasil pelatihan, dukungan pimpinan unit kerja, koordinasi antar departemen, hingga konsistensi pelaksanaan pembelajaran di setiap unit bisnis perusahaan. Meskipun demikian, perusahaan tetap berupaya memperkuat sistem pembelajaran organisasi melalui monitoring, evaluasi, dan pengembangan program pembelajaran yang dilakukan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, implementasi Corporate University di PT Korindo Group dapat dikatakan telah berjalan sebagai bagian dari strategi pembelajaran perusahaan, namun dalam pelaksanaannya masih memerlukan penguatan pada aspek koordinasi, keterlibatan seluruh elemen organisasi, serta peningkatan kesadaran karyawan terhadap pentingnya pembelajaran dalam mendukung pengembangan kompetensi dan keberlangsungan perusahaan.

## **4.3 Pembahasan**

### **4.3.1 Corporate University sebagai Sarana Pengembangan Dynamic Capability Organisasi**

Corporate University yang dijalankan PT Korindo Group melalui *Learning and Innovation Centre* (LIC) menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam membangun sistem pembelajaran organisasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian, Corporate University tidak hanya diposisikan sebagai sarana pelatihan formal bagi

karyawan, tetapi mulai diarahkan sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan operasional yang terus berkembang. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa PT Korindo Group mulai menempatkan pembelajaran organisasi sebagai salah satu bagian penting dalam mendukung keberlangsungan perusahaan.

Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, kemampuan organisasi untuk bertahan tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan, memperbarui, dan menyesuaikan kompetensi sesuai perubahan lingkungan bisnis. (Adams, n.d.) menjelaskan bahwa *dynamic capability* merupakan kemampuan organisasi dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* terhadap perubahan lingkungan secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan adanya upaya organisasi dalam membangun kemampuan tersebut melalui pengembangan kompetensi dan pembelajaran organisasi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Pelaksanaan training, mentoring, monitoring kerja, serta evaluasi rutin yang dilakukan perusahaan menunjukkan bahwa PT Korindo Group mulai memandang pengembangan kompetensi sebagai kebutuhan strategis organisasi, bukan hanya sekadar kegiatan administratif pelatihan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan mulai menyadari pentingnya kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan kebutuhan kerja dan tantangan operasional perusahaan. Dalam konteks ini, Corporate University menjadi sarana organisasi dalam membangun kemampuan adaptasi perusahaan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Kondisi tersebut selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:

*“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”*  
(QS. Ar-Ra'd: 11)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan dan pengembangan memerlukan upaya yang dilakukan secara sadar dan berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan adanya upaya organisasi dalam membangun perubahan internal melalui pengembangan kompetensi dan pembelajaran sumber daya manusia. Perusahaan tidak hanya berupaya meningkatkan kemampuan kerja karyawan, tetapi juga mulai membangun kesiapan organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Selain melalui pelatihan formal, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group mulai membentuk proses *organizational learning* melalui kegiatan *knowledge sharing*, *toolbox meeting*, monitoring kerja, serta evaluasi rutin di lingkungan kerja. Kegiatan tersebut menjadi sarana penyebaran pengetahuan antar karyawan maupun antar departemen sehingga pembelajaran tidak hanya berhenti pada individu tertentu, tetapi mulai berkembang menjadi proses pembelajaran organisasi secara kolektif. Dalam konsep *dynamic capability*, kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi mulai membangun kemampuan untuk mengelola dan mendistribusikan pengetahuan sebagai bagian dari penguatan kemampuan organisasi. (Otundo, 2023)

Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut memperlihatkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group mulai bergerak menuju pembentukan organisasi pembelajar (*learning organization*). Pembelajaran

tidak lagi dipandang sebagai kegiatan sesaat yang hanya dilakukan saat pelatihan berlangsung, tetapi mulai diintegrasikan dengan aktivitas kerja sehari-hari melalui monitoring dan pembiasaan kerja yang dilakukan secara berkelanjutan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mulai membangun pola pembelajaran yang lebih adaptif agar pengetahuan yang diperoleh karyawan dapat diterapkan secara nyata dalam aktivitas operasional perusahaan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi Corporate University di PT Korindo Group masih menghadapi berbagai tantangan dalam proses pembentukan *dynamic capability* organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh pak ramli dalam wawancara, dimana sebagian karyawan masih memandang pembelajaran sebagai aktivitas tambahan di luar pekerjaan utama mereka, khususnya pada unit operasional yang lebih berorientasi pada target produksi. Selain itu, penerapan hasil pelatihan di lingkungan kerja juga belum sepenuhnya berjalan optimal. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara sistem pembelajaran yang telah dibangun perusahaan dengan proses internalisasi pembelajaran di lingkungan kerja.

Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa pembentukan *dynamic capability* organisasi bukan merupakan proses yang dapat dilakukan secara instan hanya melalui penyelenggaraan pelatihan formal. Organisasi membutuhkan proses adaptasi budaya kerja, keterlibatan pimpinan, serta pembiasaan pembelajaran yang dilakukan secara berkelanjutan agar pembelajaran benar-benar menjadi bagian dari aktivitas organisasi sehari-hari. (Shiferaw et al., 2023). Dalam konteks ini, tantangan implementasi yang muncul di PT Korindo Group menunjukkan bahwa proses transformasi

organisasi melalui Corporate University masih berada dalam tahap penguatan menuju pembentukan budaya belajar organisasi yang lebih matang.

Selain memiliki peran dalam pengembangan kompetensi, implementasi Corporate University di PT Korindo Group juga menunjukkan adanya upaya organisasi dalam membangun kemampuan *transforming capability*, yaitu kemampuan organisasi dalam memperbarui dan menyesuaikan proses kerja sesuai perubahan kebutuhan organisasi. Hal tersebut terlihat dari pernyataan bapak novi selaku manajer inovasi terkait adanya upaya perusahaan dalam membangun standar kerja, meningkatkan kualitas kerja karyawan, serta memperkuat koordinasi pembelajaran antar unit kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Corporate University tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga menjadi bagian dari proses transformasi organisasi secara menyeluruh.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan *dynamic capability* organisasi melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia, pembelajaran organisasi, serta penguatan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Namun demikian, implementasi pembelajaran organisasi masih memerlukan penguatan budaya belajar dan keterlibatan seluruh elemen organisasi agar proses pembentukan kemampuan adaptasi organisasi dapat berjalan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa Corporate University tidak hanya berfungsi sebagai sarana pelatihan formal, tetapi juga menjadi mekanisme organisasi dalam membangun kemampuan belajar, beradaptasi, dan melakukan transformasi organisasi secara berkelanjutan.



#### **4.3.2 Strategic Human Resource Development dalam Pengembangan Kompetensi SDM**

Pengembangan sumber daya manusia yang dijalankan PT Korindo Group melalui Corporate University menunjukkan bahwa perusahaan mulai menempatkan pembelajaran sebagai bagian penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, berbagai program yang dijalankan melalui *Learning and Innovation Centre* (LIC) tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga diarahkan untuk membangun kompetensi kerja, kesiapan kepemimpinan, dan kemampuan adaptasi sumber daya manusia terhadap perkembangan organisasi. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan mulai memandang pengembangan SDM bukan sekadar kebutuhan administratif pelatihan, tetapi sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam menjaga daya saing organisasi.

Secara konseptual, penting untuk membedakan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) karena keduanya memiliki orientasi yang berbeda dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan kerja jangka pendek yang berkaitan langsung dengan kebutuhan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan lebih diarahkan pada pembentukan kapasitas jangka panjang seperti kemampuan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. (Kalli et al., 2023). Dalam perspektif *Strategic Human Resource Development* (SHRD), pengembangan SDM tidak hanya bertujuan meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga membangun kemampuan organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan. (Apascaritei & Elvira, 2022) menjelaskan bahwa SHRD merupakan

pendekatan strategis dalam pengembangan manusia yang terintegrasi dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan bahwa perusahaan mulai bergerak tidak hanya pada tahap pelatihan teknis, tetapi juga mulai mengarah pada pengembangan SDM yang lebih strategis. Hal tersebut terlihat dari adanya program pelatihan kepemimpinan, mentoring, evaluasi kerja, *knowledge sharing*, serta pembelajaran berbasis *Learning Management System* yang dirancang untuk mendukung kebutuhan organisasi dalam jangka panjang. Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mulai menyadari bahwa keberlangsungan organisasi tidak hanya bergantung pada sistem operasional perusahaan, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Pelaksanaan training yang dilakukan perusahaan menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis dan operasional karyawan agar mampu menjalankan pekerjaan secara lebih efektif. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengembangan kompetensi di PT Korindo Group tidak berhenti pada penyampaian materi pelatihan semata. Perusahaan juga mulai membangun proses pengembangan melalui mentoring, monitoring kerja, evaluasi rutin, dan pendampingan yang dilakukan oleh pimpinan maupun senior di lingkungan kerja. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pembelajaran mulai diintegrasikan dengan aktivitas kerja sehari-hari sehingga kompetensi yang diperoleh karyawan dapat diterapkan secara langsung dalam lingkungan operasional perusahaan.

Dalam perspektif SHRD, pendekatan tersebut menunjukkan adanya upaya organisasi dalam membangun *human capital* perusahaan secara

berkelanjutan. Karyawan tidak lagi hanya diposisikan sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi mulai dipandang sebagai aset strategis organisasi yang perlu dikembangkan agar mampu mendukung keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Abilla-buame, 2025) yang menjelaskan bahwa pengembangan SDM strategis memiliki peran penting dalam membangun kemampuan organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan, penguatan kompetensi, dan pengembangan budaya belajar organisasi.

Selain melalui pelatihan formal, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses pembelajaran di PT Korindo Group mulai berkembang melalui kegiatan *toolbox meeting*, *sharing knowledge*, serta evaluasi kerja antar unit kerja. Kegiatan tersebut memperlihatkan bahwa pembelajaran tidak hanya berlangsung di ruang pelatihan, tetapi mulai menjadi bagian dari aktivitas organisasi sehari-hari. Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mulai membangun pola pengembangan kompetensi yang lebih adaptif karena pembelajaran dilakukan secara kontekstual sesuai kebutuhan kerja di lapangan.

Kondisi tersebut selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Ar-Rad ayat 11:

*“Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*  
(QS. Ar-Rad: 11)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perkembangan didasari oleh perubahan dalam diri manusia. Dalam konteks organisasi, pengembangan kompetensi melalui pembelajaran menjadi bagian penting dalam membangun kualitas sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap perusahaan. Oleh karena itu, Corporate University di PT Korindo Group tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kemampuan kerja, tetapi juga menjadi bagian dari proses pengembangan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi pengembangan SDM melalui Corporate University masih menghadapi beberapa tantangan dalam pelaksanaannya. Sebagian karyawan masih memandang pelatihan sebagai aktivitas tambahan di luar pekerjaan utama mereka, khususnya pada unit operasional yang lebih berorientasi pada target produksi. Selain itu, penerapan hasil pembelajaran di lingkungan kerja juga belum sepenuhnya berjalan optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan SDM strategis tidak hanya bergantung pada keberadaan program pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi dalam menerima pembelajaran sebagai bagian dari kebutuhan kerja.

Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara sistem pengembangan kompetensi yang telah dibangun perusahaan dengan proses internalisasi pembelajaran di lingkungan kerja. Jika pembelajaran belum sepenuhnya dipahami sebagai kebutuhan bersama organisasi, maka program pengembangan kompetensi berpotensi hanya berhenti pada pelaksanaan formal tanpa menghasilkan perubahan perilaku kerja maupun peningkatan kualitas organisasi secara nyata. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa pembentukan budaya belajar membutuhkan proses

adaptasi yang tidak singkat serta memerlukan keterlibatan pimpinan dalam membangun kesadaran pembelajaran di lingkungan kerja. (Laubengaier et al., 2025)

Di sisi lain, hasil penelitian menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group telah memberikan fondasi yang cukup kuat dalam membangun pengembangan SDM yang lebih strategis. Adanya program pembelajaran yang mulai terstruktur, keterlibatan pimpinan dalam proses mentoring, serta pembelajaran yang mulai diintegrasikan dalam aktivitas kerja sehari-hari menunjukkan bahwa perusahaan mulai bergerak menuju pengembangan SDM yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Kondisi tersebut menjadi penting karena kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Dengan demikian, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan bahwa perusahaan mulai mengarahkan pengembangan SDM sebagai bagian dari strategi organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kompetensi, mentoring, dan penguatan *human capital* perusahaan. Namun demikian, agar proses pengembangan SDM strategis dapat berjalan lebih optimal, perusahaan masih perlu memperkuat budaya belajar organisasi, meningkatkan keterlibatan pimpinan unit kerja, serta membangun kesadaran karyawan bahwa pembelajaran bukan sekadar aktivitas tambahan, tetapi bagian penting dalam pengembangan diri dan keberlangsungan organisasi.

#### **4.3.3 Corporate University dalam Membentuk Learning Organization**

LIC (Learning Innovation Centre) sebagai penggagas Corporate University mulai membangun proses pembelajaran yang tidak lagi terbatas

pada pelaksanaan training formal semata. Berdasarkan hasil penelitian, pembelajaran di lingkungan perusahaan mulai berkembang melalui berbagai aktivitas kerja seperti *knowledge sharing*, *toolbox meeting*, mentoring, evaluasi rutin, hingga diskusi penyelesaian masalah antar unit kerja. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan mulai menempatkan pembelajaran sebagai bagian dari aktivitas organisasi sehari-hari, bukan hanya sebagai program pelatihan yang bersifat insidental. Dalam konteks ini, Corporate University tidak hanya berfungsi sebagai penyedia pelatihan, tetapi mulai diarahkan sebagai sarana pembentukan budaya belajar organisasi secara berkelanjutan. (Neves, n.d.)

Konsep tersebut sejalan dengan perspektif *learning organization* yang menjelaskan bahwa organisasi perlu membangun kemampuan belajar secara kolektif agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa organisasi pembelajar merupakan organisasi yang mampu mengembangkan kapasitas anggotanya untuk terus belajar, berpikir bersama, dan menciptakan perubahan secara berkelanjutan melalui *systems thinking*, *team learning*, dan *shared vision*. (Baharya Gama Ramadhito Oktavianda, 2024)

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Corporate University di PT Korindo Group mulai menunjukkan karakteristik tersebut melalui pembelajaran yang tidak hanya berlangsung secara individual, tetapi juga mulai berkembang dalam bentuk pembelajaran kolektif di lingkungan kerja.

Hal tersebut terlihat dari bagaimana proses pembelajaran di perusahaan mulai dibangun melalui interaksi kerja sehari-hari. Pengetahuan dan pengalaman kerja tidak lagi hanya diperoleh melalui materi pelatihan formal, tetapi juga melalui proses diskusi, pendampingan kerja, dan evaluasi bersama yang dilakukan secara rutin. Dalam pandangan peneliti, kondisi

tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mulai bergerak menuju proses *organizational learning*, di mana pengetahuan tidak berhenti pada individu tertentu, tetapi mulai didistribusikan dan diterapkan secara bersama dalam aktivitas organisasi. Proses tersebut menjadi penting karena kemampuan organisasi untuk bertahan tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola dan menyebarkan pengetahuan secara kolektif. (Karnik, 2024)

Selain itu, keberadaan *knowledge sharing* antar unit kerja menunjukkan bahwa PT Korindo Group mulai membangun lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap proses pembelajaran. Karyawan tidak hanya diposisikan sebagai penerima instruksi kerja, tetapi mulai dilibatkan dalam proses berbagi pengalaman dan penyelesaian masalah di lingkungan operasional perusahaan. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya perubahan pola pembelajaran dari yang sebelumnya cenderung bersifat satu arah menuju pembelajaran yang lebih partisipatif dan kolaboratif. (Ratu Sartika, 2024) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar ditandai dengan adanya budaya dialog, kolaborasi, serta pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dengan aktivitas organisasi sehari-hari.

Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group mulai memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sekadar sarana pelatihan formal. Pembelajaran mulai diarahkan untuk membentuk pola kerja yang lebih adaptif, di mana karyawan didorong untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan kerja sesuai kebutuhan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mulai menyadari bahwa pembentukan organisasi pembelajar tidak dapat dibangun hanya melalui pelaksanaan training, tetapi

memerlukan budaya kerja yang mendukung proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Kondisi tersebut selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Insyirah ayat 7:

*“Maka apabila engkau telah selesai dari suatu urusan, tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain.”*  
(QS. Al-Insyirah: 7)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa proses belajar dan pengembangan diri perlu dilakukan secara terus-menerus. Dalam konteks organisasi, pembelajaran tidak berhenti setelah pelatihan selesai dilaksanakan, tetapi perlu dilanjutkan melalui proses pembiasaan, evaluasi, dan pengembangan kemampuan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam membangun budaya belajar yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga melekat dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses pembentukan *learning organization* di PT Korindo Group masih menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Sebagian karyawan masih memandang pembelajaran sebagai aktivitas tambahan yang berada di luar pekerjaan utama mereka, terutama pada unit kerja yang lebih berorientasi pada pencapaian target produksi. Dalam pandangan peneliti, kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya belajar organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi secara merata di seluruh lingkungan perusahaan. Kondisi ini memperlihatkan adanya perbedaan orientasi antara kebutuhan organisasi untuk membangun pembelajaran jangka panjang dengan pola kerja operasional yang masih berfokus pada penyelesaian target jangka pendek.



Selain itu, efektivitas proses pembelajaran juga masih sangat bergantung pada inisiatif masing-masing unit kerja maupun keterlibatan pimpinan dalam mendorong pembelajaran di lingkungan operasional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembentukan *learning organization* tidak hanya ditentukan oleh keberadaan Corporate University atau sistem pelatihan formal, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi dalam menerima pembelajaran sebagai bagian dari kebutuhan kerja. Jika pembelajaran belum dipahami sebagai kebutuhan bersama organisasi, maka proses pembelajaran berpotensi hanya berhenti pada aktivitas administratif tanpa menghasilkan perubahan perilaku kerja maupun peningkatan kemampuan organisasi secara nyata.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pembentukan organisasi pembelajar merupakan proses jangka panjang yang membutuhkan konsistensi organisasi dalam membangun budaya belajar secara kolektif. Dalam konteks ini, Corporate University di PT Korindo Group sebenarnya telah memberikan fondasi awal yang cukup kuat melalui pembelajaran berkelanjutan, *knowledge sharing*, mentoring, dan pembiasaan evaluasi kerja. Namun demikian, agar proses tersebut berkembang menjadi budaya organisasi yang lebih matang, perusahaan masih perlu memperkuat internalisasi pembelajaran pada seluruh unit kerja serta membangun kesadaran bahwa proses belajar merupakan bagian penting dari keberlangsungan organisasi.

Dengan demikian, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam membentuk *learning organization* melalui pembelajaran berkelanjutan, distribusi pengetahuan, dan pembentukan budaya belajar di lingkungan kerja. Meskipun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, Corporate University telah menjadi langkah strategis perusahaan dalam membangun organisasi yang lebih

adaptif, kolaboratif, dan mampu berkembang melalui proses pembelajaran secara berkelanjutan. (Jiao & Bu, 2024).

#### **4.3.4 Corporate University sebagai Penggerak Sustainable Innovation**

implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi mulai berkembang menjadi instrumen strategis yang tidak hanya memperkuat kompetensi sumber daya manusia, tetapi juga membentuk budaya kerja adaptif, *continuous improvement*, dan pola berpikir inovatif yang mendukung terciptanya *sustainable innovation* di lingkungan perusahaan.

Secara konseptual, *sustainable innovation* tidak hanya dipahami sebagai penciptaan produk atau teknologi baru, tetapi sebagai kemampuan organisasi untuk menghasilkan pembaruan yang memberi nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan. (Harsanto et al., 2022) menjelaskan bahwa *sustainability-oriented innovation* menekankan penciptaan nilai yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan dan masyarakat. Dengan demikian, dalam konteks PT Korindo Group, Corporate University dapat dipahami sebagai ruang strategis yang menghubungkan pembelajaran, perubahan budaya kerja, dan kemampuan organisasi dalam menghasilkan perbaikan berkelanjutan.

a. Corporate University sebagai Penggerak Budaya Kerja Berkelanjutan.

Corporate University berperan dalam membangun budaya kerja yang mendukung keberlanjutan organisasi. Inovasi berkelanjutan tidak dapat tumbuh dalam budaya kerja yang hanya berorientasi pada penyelesaian tugas jangka pendek. Sesuai dengan pernyataan bapak novi bahwa ia membutuhkan

lingkungan organisasi yang mendorong kedisiplinan, tanggung jawab, kolaborasi, dan kesadaran untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus. Dalam konteks PT Korindo Group, budaya kerja seperti 6S, *My Machine My Responsibility*, *safety awareness*, dan *continuous improvement* menunjukkan bahwa pembelajaran mulai diarahkan untuk membentuk perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab terhadap kualitas proses dan keberlangsungan operasional perusahaan.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui teori *sustainability-oriented innovation*. Inovasi berkelanjutan tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir berupa efisiensi atau produk baru, tetapi juga dengan proses internal organisasi dalam membangun kebiasaan kerja yang mendukung keberlanjutan. Kajian terdahulu menegaskan bahwa inovasi berorientasi keberlanjutan menuntut organisasi untuk mengintegrasikan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam praktik inovasinya. (Harsanto et al., 2022) Oleh karena itu, ketika Corporate University mendorong kedisiplinan kerja, kepedulian terhadap area kerja, dan tanggung jawab terhadap proses operasional, maka pembelajaran tersebut tidak hanya menghasilkan kompetensi, tetapi juga membangun dasar budaya bagi inovasi berkelanjutan.

Pada titik ini, sustainable innovation di PT Korindo Group dapat dipahami sebagai hasil dari perubahan perilaku organisasi yang berlangsung secara bertahap. Efisiensi kerja, *saving cost*, peningkatan standar kerja, dan penguatan budaya keselamatan bukan sekadar dampak teknis dari program pelatihan, melainkan tanda bahwa pembelajaran mulai memengaruhi cara organisasi bekerja. Penelitian tentang *green knowledge management* juga menunjukkan bahwa penciptaan, berbagi, dan penerapan pengetahuan berperan dalam memperkuat kemampuan inovasi hijau dan pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. (Wang et al., 2022). Hal ini memperkuat posisi

bahwa pembelajaran menjadi jembatan penting antara strategi SDM dan keberlanjutan perusahaan.

Keselarasan nilai tersebut juga dapat dilihat dalam *QS. Ar-Rum ayat 41*, yang menjelaskan bahwa kerusakan di darat dan di laut terjadi akibat perbuatan manusia. Ayat ini memberi landasan moral bahwa aktivitas manusia, termasuk aktivitas organisasi, harus dijalankan dengan kesadaran terhadap dampaknya. Dalam konteks penelitian ini, Corporate University menjadi sarana untuk menanamkan perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab, karena keberlanjutan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan perusahaan, tetapi juga oleh cara karyawan menjalankan pekerjaan sehari-hari.

b. Corporate University sebagai Mekanisme Pembentukan Kapabilitas Inovasi Organisasi.

Selanjutnya Corporate University menunjukkan peran penting dalam membentuk kapabilitas inovasi organisasi melalui pembelajaran yang terhubung langsung dengan kebutuhan kerja. Pembelajaran yang dijalankan perusahaan tidak hanya diarahkan untuk membuat karyawan memahami materi pelatihan, tetapi juga mendorong mereka untuk membaca persoalan kerja, mengenali penyebab masalah, dan mencari bentuk perbaikan yang relevan dengan kondisi operasional. Pada titik ini, Corporate University tidak lagi dapat dipandang sebagai instrumen pelatihan administratif, melainkan sebagai mekanisme organisasi dalam membangun kemampuan berpikir inovatif secara bertahap.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif *organizational learning*. Organisasi yang mampu belajar secara kolektif akan lebih mudah membangun inovasi karena pengetahuan tidak berhenti pada individu tertentu, melainkan bergerak menjadi sumber daya bersama. Studi mengenai

*organizational learning culture* menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi memiliki hubungan erat dengan kemampuan inovasi karena mendorong proses berbagi pengetahuan, refleksi, dan pembaruan cara kerja. (Mohammad Khalid AlSaied, 2023). Dalam konteks PT Korindo Group, hal ini terlihat dari adanya proses *knowledge sharing*, mentoring, *internal trainer*, dan diskusi kerja yang memperluas penyebaran pengetahuan di antara karyawan.

Secara analitis, kapabilitas inovasi di PT Korindo Group tidak muncul sebagai hasil dari kreativitas individual semata, melainkan terbentuk melalui sistem pembelajaran yang memungkinkan pengalaman kerja diolah menjadi pengetahuan organisasi. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses perbaikan kerja, pembelajaran berubah menjadi praktik sosial yang hidup dalam aktivitas operasional. Inilah yang menjelaskan mengapa program seperti *continuous improvement*, *problem solving*, dan *autonomous maintenance* dapat berkontribusi terhadap inovasi: karena program tersebut menyediakan ruang bagi karyawan untuk belajar dari masalah nyata, bukan hanya dari materi formal.

Temuan ini juga sejalan dengan kajian tentang *knowledge sharing* dan inovasi, yang menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kemampuan inovasi organisasi karena memperkuat pembelajaran bersama dan mempercepat penyebaran ide baru. (Dongling et al., 2022). Dengan dasar tersebut, dapat dipahami bahwa Corporate University berperan sebagai penghubung antara kompetensi individu dan kapabilitas organisasi. Artinya, pelatihan baru menjadi strategis ketika hasilnya tidak berhenti pada pengetahuan personal, tetapi berubah menjadi pola kerja kolektif yang mampu menghasilkan perbaikan berkelanjutan.

Dalam pandangan analitis penelitian ini, hal tersebut terjadi karena Corporate University menyediakan struktur pembelajaran yang membuat inovasi menjadi lebih sistematis. Inovasi tidak dibiarkan muncul secara kebetulan, tetapi diarahkan melalui proses belajar, praktik, evaluasi, dan penyebaran pengetahuan. Ini menjadi penting dalam penelitian kualitatif studi kasus karena menunjukkan bahwa kekuatan Corporate University tidak hanya berada pada jumlah program yang dijalankan, melainkan pada kemampuannya membentuk pola hubungan antara belajar, bekerja, dan memperbaiki proses kerja secara berulang.

Dapat kita pahami jika Corporate University memiliki peran sebagai penggerak *sustainable innovation* melalui dua jalur utama. Pertama, Corporate University membentuk kapabilitas inovasi organisasi melalui pembelajaran, *knowledge sharing*, dan pemecahan masalah berbasis pengalaman kerja. Kedua, Corporate University membangun budaya kerja berkelanjutan melalui pembiasaan perilaku kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada perbaikan. Dua jalur tersebut menunjukkan bahwa inovasi berkelanjutan tidak hadir sebagai hasil tunggal dari program pelatihan, tetapi lahir dari proses pembelajaran organisasi yang terus-menerus, terstruktur, dan melekat dalam praktik kerja perusahaan.

#### **4.3.5 Corporate University sebagai Instrumen Transformasi Organisasi**

Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan peran yang lebih luas dibandingkan sekadar sarana pengembangan kompetensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, pembelajaran yang dijalankan melalui *Learning and Innovation Centre* (LIC) mulai memengaruhi cara organisasi bekerja, berpikir, dan beradaptasi terhadap perubahan. Hal tersebut terlihat dari munculnya budaya *continuous improvement*, penguatan *problem solving*,

serta keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan kerja secara lebih aktif dan kolaboratif. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembelajaran tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas tambahan, melainkan mulai menjadi bagian dari proses transformasi organisasi.

Fenomena tersebut selaras dengan perspektif *Dynamic Capability* yang menekankan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan *transforming*, yaitu kemampuan memperbarui proses kerja, budaya organisasi, dan cara organisasi merespons perubahan agar tetap mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. (Yudistira et al., 2022). Dalam konteks penelitian ini, Corporate University menjadi instrumen yang membantu organisasi membangun kemampuan transformasi tersebut melalui pembelajaran yang terintegrasi dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Transformasi organisasi dalam penelitian ini tidak ditunjukkan melalui perubahan struktur formal perusahaan, melainkan melalui perubahan pola kerja dan budaya organisasi yang berkembang secara bertahap. Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumen perusahaan, aktivitas pembelajaran mulai terintegrasi dengan proses kerja sehari-hari melalui keterlibatan karyawan dalam evaluasi kerja, penyelesaian kendala operasional, serta penyampaian ide perbaikan di lingkungan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mulai membangun lingkungan organisasi yang lebih terbuka terhadap pembelajaran, refleksi kerja, dan pengembangan perbaikan secara berkelanjutan. Perubahan ini memperlihatkan adanya pergeseran budaya kerja dari yang sebelumnya lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas rutin menuju pola kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan partisipatif dalam mendukung keberlangsungan organisasi.

Dalam pandangan analitis penelitian ini, sesuai dengan observasi juga dokumen yang ada, fenomena tersebut terjadi karena Corporate University berhasil menghubungkan pembelajaran dengan kebutuhan perubahan organisasi. Ketika pembelajaran diarahkan untuk menyelesaikan persoalan nyata di lingkungan kerja, maka pengetahuan tidak berhenti sebagai materi pelatihan, tetapi berkembang menjadi dasar perubahan perilaku dan cara kerja organisasi. Hal inilah yang menyebabkan Corporate University di PT Korindo Group mulai berfungsi sebagai penggerak transformasi organisasi, bukan hanya pusat pelatihan formal.

Selain itu, transformasi organisasi juga terlihat dari perubahan dalam pengelolaan pengetahuan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mulai membangun budaya berbagi pengetahuan melalui *internal trainer*, mentoring, dan diskusi lintas unit kerja. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan dari pola kerja yang bersifat individual menuju pembelajaran yang lebih kolektif. Sejalan dengan perspektif *Learning Organization*, organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara bersama akan lebih mudah beradaptasi dan mempertahankan keberlangsungan organisasinya di tengah perubahan lingkungan bisnis. (Hafit et al., 2022)

Kondisi tersebut selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Hasyr ayat 18:

*“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok...”*

*(QS. Al-Hasyr: 18)*

Ayat tersebut menegaskan pentingnya kesiapan menghadapi masa depan melalui proses evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan. Dalam



konteks organisasi, transformasi tidak dapat terjadi tanpa adanya kemauan untuk belajar, memperbaiki proses kerja, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Oleh karena itu, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan bahwa pembelajaran telah berkembang menjadi sarana strategis dalam membangun organisasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

#### **4.3.6 Model Konseptual Peran Corporate University melalui Strategi Pembelajaran Terstruktur dalam Memperkuat Sustainable Innovation**

Hasil wawancara dengan bapak novi dan bapak randhi menunjukkan bahwa Corporate University di PT Korindo Group tidak secara langsung menghasilkan *sustainable innovation*, melainkan bekerja melalui strategi pembelajaran yang terintegrasi dengan aktivitas organisasi. Dalam konteks ini, Corporate University berfungsi sebagai sistem pembelajaran yang menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan kebutuhan organisasi untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program pelatihan, tetapi oleh kemampuan organisasi mengelola proses pembelajaran menjadi bagian dari budaya kerja dan aktivitas operasional perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumen, strategi pembelajaran yang diterapkan perusahaan berkembang melalui proses *knowledge sharing*, mentoring, pembelajaran berbasis pengalaman kerja (*experiential learning*), diskusi penyelesaian masalah, serta pembiasaan *continuous improvement* dalam aktivitas kerja sehari-hari. Strategi tersebut memperlihatkan bahwa pembelajaran di PT Korindo Group tidak lagi berorientasi pada transfer pengetahuan secara satu arah, tetapi mulai

diarahkan untuk membangun keterlibatan karyawan dalam proses belajar organisasi secara kolektif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Corporate University berperan dalam membentuk *organizational learning* yang mendorong organisasi lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan operasional.

Fenomena tersebut selaras dengan perspektif *Dynamic Capability* yang menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan untuk memperbarui pengetahuan, menyesuaikan proses kerja, dan membangun kapasitas internal agar tetap relevan di tengah perubahan lingkungan bisnis (Yudistira et al., 2022). Berdasarkan penelitian yang dilakukan, strategi pembelajaran yang dijalankan melalui Corporate University menjadi mekanisme yang membantu organisasi membangun kemampuan adaptasi tersebut. Ketika pembelajaran terhubung langsung dengan persoalan kerja nyata, maka pengetahuan tidak berhenti sebagai materi pelatihan, tetapi berkembang menjadi kemampuan organisasi dalam membaca masalah, merespons perubahan, dan menghasilkan perbaikan secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembelajaran yang terintegrasi dengan aktivitas kerja turut membentuk budaya organisasi yang lebih reflektif, kolaboratif, dan adaptif. Karyawan mulai dilibatkan dalam proses evaluasi kerja, penyampaian gagasan perbaikan, serta penyelesaian persoalan operasional secara bersama. Dalam konteks ini, strategi pembelajaran tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan pola kerja yang mendukung keberlanjutan organisasi secara jangka panjang.

Dalam pandangan analitis penelitian ini, fenomena tersebut terjadi karena Corporate University di PT Korindo Group telah berkembang dari

sekadar pusat pelatihan menjadi sarana organisasi dalam mengintegrasikan pembelajaran dengan kebutuhan perubahan perusahaan. Pembelajaran yang dibangun melalui pengalaman kerja, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan menghasilkan proses belajar organisasi yang lebih kontekstual dan mudah diinternalisasi dalam aktivitas operasional. Hal inilah yang kemudian memperkuat kemampuan organisasi untuk terus melakukan pembaruan secara berkelanjutan.

Kondisi tersebut selaras dengan firman Allah SWT *dalam QS. Az-Zumar ayat 9*:

*“Katakanlah: Apakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?”*  
(QS. Az-Zumar: 9)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan memiliki peran penting dalam membentuk kualitas individu maupun keberlangsungan kehidupan. Dalam konteks organisasi, pengetahuan dan pembelajaran menjadi fondasi utama dalam membangun kemampuan adaptasi, pengembangan kerja, dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, implementasi Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan bahwa strategi pembelajaran tidak hanya menjadi sarana pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga menjadi mekanisme organisasi dalam memperkuat *sustainable innovation* melalui pembentukan budaya belajar dan kemampuan adaptasi organisasi secara kolektif.

Dengan demikian, model konseptual penelitian ini menunjukkan bahwa Corporate University memperkuat *sustainable innovation* melalui strategi pembelajaran yang menghasilkan *organizational learning*, penguatan kemampuan adaptasi, serta budaya perbaikan berkelanjutan di lingkungan organisasi. Hal tersebut menegaskan bahwa inovasi berkelanjutan tidak

terbentuk melalui pelatihan formal semata, tetapi berkembang melalui proses pembelajaran yang terintegrasi dengan budaya kerja, pengalaman operasional, dan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara berkelanjutan. (Liu & Zhang, 2022).

#### **4.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu yang relatif terbatas, yaitu pada tahun 2025. Keterbatasan waktu tersebut memungkinkan penelitian belum sepenuhnya menggambarkan dinamika implementasi Corporate University di PT Korindo Group secara mendalam, khususnya terkait perkembangan budaya pembelajaran dan inovasi berkelanjutan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih merepresentasikan kondisi pada saat penelitian dilakukan.
2. Penelitian ini melibatkan sejumlah informan yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian. Meskipun informan yang dipilih dianggap telah memiliki keterkaitan dengan topik penelitian, terdapat kemungkinan bahwa pandangan dan pengalaman yang diperoleh belum sepenuhnya mewakili seluruh karyawan maupun unit kerja di PT Korindo Group yang memiliki karakteristik dan pengalaman kerja yang beragam.
3. Sebagai penelitian kualitatif, proses pengumpulan dan interpretasi data dalam penelitian ini tetap memiliki kemungkinan dipengaruhi oleh sudut pandang peneliti. Walaupun peneliti telah berupaya menjaga keabsahan data melalui triangulasi wawancara, observasi, dan dokumentasi, hasil interpretasi yang diperoleh tetap tidak terlepas

dari proses pemaknaan peneliti terhadap data yang ditemukan di lapangan.

4. Hasil penelitian ini bersifat kontekstual karena dilakukan pada lingkungan dan kondisi organisasi tertentu, yaitu PT Korindo Group. Dengan demikian, temuan penelitian ini mungkin memiliki keterbatasan apabila diterapkan secara langsung pada organisasi atau perusahaan lain yang memiliki karakteristik, budaya kerja, maupun sistem pembelajaran organisasi yang berbeda. Namun demikian, hasil penelitian ini diharapkan tetap dapat memberikan gambaran dan referensi bagi penelitian maupun pengembangan Corporate University pada konteks organisasi lainnya.

Dengan demikian, hasil dan kesimpulan penelitian ini bersifat kontekstual sehingga belum tentu dapat diterapkan secara langsung pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik industri, budaya kerja, maupun struktur organisasi yang berbeda.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Corporate University di PT Korindo Group menunjukkan peran strategis sebagai sarana pembelajaran organisasi dalam mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan penguatan inovasi berkelanjutan. Perusahaan menerapkan sistem pembelajaran yang terstruktur melalui berbagai program pelatihan, mentoring, knowledge sharing, serta penerapan continuous improvement yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan. Strategi pembelajaran tersebut dinilai mampu membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan kerja, membangun pola pikir problem solving, serta menumbuhkan budaya kerja yang lebih adaptif dan kolaboratif.

Selain itu, Corporate University juga berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi yang lebih berorientasi pada perbaikan berkelanjutan melalui program seperti 6S, autonomous maintenance, dan innovation improvement. Pembelajaran tidak hanya difokuskan pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga diarahkan untuk membangun kesadaran kerja, tanggung jawab, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Namun demikian, implementasi Corporate University masih menghadapi beberapa tantangan, seperti belum meratanya budaya belajar di seluruh unit kerja, keterlibatan karyawan yang belum optimal, serta koordinasi dan penerapan hasil pembelajaran yang masih perlu diperkuat. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan budaya pembelajaran organisasi, peningkatan keterlibatan pimpinan dan karyawan, serta pengembangan sistem evaluasi pembelajaran yang lebih terstruktur guna mendukung

efektivitas Corporate University dan keberlangsungan inovasi perusahaan dalam jangka panjang.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan berbagai keterbatasan yang ditemui selama proses penelitian, terdapat beberapa hal yang dapat menjadi perhatian bagi penelitian selanjutnya agar hasil yang diperoleh dapat lebih mendalam dan komprehensif.

### **1. Memperpanjang Durasi Penelitian.**

Penelitian ini dilakukan dalam waktu yang relatif terbatas sehingga belum sepenuhnya mampu menggambarkan perkembangan implementasi Corporate University secara menyeluruh dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian berikutnya disarankan menggunakan waktu observasi yang lebih panjang agar dapat melihat perubahan budaya pembelajaran, proses adaptasi organisasi, serta dampak inovasi berkelanjutan secara lebih mendalam dan berkesinambungan.

### **2. Memperluas Jumlah dan Variasi Informan**

Agar hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih luas, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan informan dari berbagai tingkat jabatan, unit kerja, maupun lokasi operasional perusahaan. Selain itu, penggunaan pendekatan mixed methods dapat dipertimbangkan untuk melengkapi data kualitatif dengan data kuantitatif sehingga hasil penelitian menjadi lebih kaya dan representatif.

### **3. Menggunakan Pendekatan Komparatif**

Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan membandingkan implementasi Corporate University pada perusahaan

lain yang memiliki karakteristik industri atau budaya organisasi yang berbeda. Pendekatan ini diharapkan dapat memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan Corporate University dalam mendukung inovasi berkelanjutan di berbagai konteks organisasi.

#### 4. Meningkatkan Objektivitas Penelitian

Untuk meminimalkan kemungkinan subjektivitas dalam proses interpretasi data, penelitian berikutnya disarankan melibatkan proses validasi tambahan, seperti triangulasi peneliti, peer review, maupun observasi yang lebih mendalam. Dengan demikian, hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memiliki tingkat objektivitas dan kredibilitas yang lebih kuat.



## LAMPIRAN

**Lampiran 1 : Dokumentasi Wawancara Penelitian**



**Lampiran 2 : Dokumentasi Wawancara Penelitian**



**Lampiran 4 : Dokumentasi Observasi Penelitian**



**Lampiran 3 : Dokumentasi Observasi Penelitian**



**Lampiran 6 :  
Dokumentasi Observasi  
Penelitian**

**Lampiran 5 :  
Dokumentasi Observasi  
Penelitian**



**Lampiran 7 : Dokumentasi  
Observasi Penelitian**



**Lampiran 8 : Dokumentasi Observasi  
Penelitian**



## **BIODATA PENELITI**

|                      |                                                                                 |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Nama Lengkap         | Muhammad Haikal Nur Ramadhan                                                    |
| Tempat Tanggal Lahir | Bekasi, 19 Oktober 2004                                                         |
| Alamat Asal          | Perum Pondok Hijau Permai, Jl. Mawar IV,<br>Blok M3/15, Kota Bekasi, Jawa Barat |
| No Telpon (HP)       | 081226948724                                                                    |
| Email                | Haikalnurr99@gmail.com                                                          |

#### **PENDIDIKAN FORMAL**

|           |                                                                                                      |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010-2016 | SDIT ISLAM BANI SALEH 5                                                                              |
| 2016-2019 | MTs PPMI ASSALAAM                                                                                    |
| 2019-2022 | MA PPMI ASSALAAM                                                                                     |
| 2022-2026 | Program Studi Manajemen Fakultas<br>Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana<br>Malik Ibrahim Malang |

## Lembar Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A  
NIP : 197612102009122001  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Muhammad Haikal Nur Ramadhan  
NIM : 220501110230  
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PERAN CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI STRATEGI PEMBELAJARAN  
DALAM MEMPERKUAT INOVASI BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PADA  
PT. KORINDO GROUP)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 21%             | 12%              | 8%          | 19%           |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 10 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A

# Lembar Jurnal Bimbingan

## JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110230  
 Nama : Muhammad Haikal Nur Ramadhan  
 Fakultas : Ekonomi  
 Program Studi : Manajemen  
 Dosen Pembimbing : Syahirul Alim, M.M  
 Judul Skripsi : **PERAN CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI STRATEGI PEMBELAJARAN DALAM MEMPERKUAT INOVASI BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PADA PT. KORINDO GROUP)**

### JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal          | Deskripsi                                                                                                                            | Tahun Akademik   | Status          |
|----|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| 1  | 24 November 2025 | konsultasi judul                                                                                                                     | Ganjil 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 2  | 25 November 2025 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konsultasi judul</li> <li>▪ konsultasi outline</li> </ul>                                   | Ganjil 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 3  | 26 November 2025 | pengerjaan BAB 1                                                                                                                     | Ganjil 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 4  | 28 November 2025 | revisi BAB 1 (penjelasan gambar, penjelasan tabel) pengerjaan BAB 2                                                                  | Ganjil 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 5  | 3 Desember 2025  | revisi BAB 2 (kerangka berfikir) laporan lanjut pengerjaan BAB 3                                                                     | Ganjil 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 6  | 4 Desember 2025  | perbaikan kerangka berfikir laporan pengerjaan BAB 1, 2, 3 acc pembimbing untuk lanjut seminar proposal                              | Ganjil 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 7  | 4 Juni 2026      | PERAN CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI STRATEGI PEMBELAJARAN DALAM MEMPERKUAT INOVASI BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PADA PT. KORINDO GROUP) | Genap 2025/2026  | Sudah Dikoreksi |

<https://ojs.uns.ac.id/ma/ang/ucr/ki/print/bimbingan/2382>

1/2

/10/25, 2:27 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

|   |             |                                                                                                                                      |                 |                 |
|---|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| 8 | 6 Juni 2026 | PERAN CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI STRATEGI PEMBELAJARAN DALAM MEMPERKUAT INOVASI BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PADA PT. KORINDO GROUP) | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 9 | 9 Juni 2026 | PERAN CORPORATE UNIVERSITY SEBAGAI STRATEGI PEMBELAJARAN DALAM MEMPERKUAT INOVASI BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PADA PT. KORINDO GROUP) | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 9 Juni 2026  
Dosen Pembimbing



Syahirul Alim, M.M

## DAFTAR PUSTAKA

- Anisah, Septiawati, R., & Puspitasari, M. (2025). PENGARUH GREEN ACCOUNTING, CSR, DAN INOVASI BERKELANJUTAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEKTOR ENERGI PERIODE 2019-2023. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia*, Vol. 10, N(1), 23–42.
- Allsop, D. B., Chelladurai, J. M., Kimball, E. R., & Marks, L. D. (2022). *Qualitative Methods with Nvivo Software : A Practical Guide for Analyzing Qualitative Data*. 142–159.
- BEKTAŞ, O., ERDEMİR, E., & SAYILAR, Y. (2022). Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Stratejik Yönetim Literatüründeki Gelişimi: Sistemik Literatür Taraması. *International Journal of Social Inquiry*, 15(2), 493–538. <https://doi.org/10.37093/ijsi.1163120>
- BRIN. (n.d.). *WIPO: Nilai kekayaan intelektual meningkat sepuluh kali lipat dalam 25 tahun terakhir*. <https://brin.go.id/dfri/posts/kabar/wipo-nilai-kekayaan-intelektual-meningkat-sepuluh-kali-lipat-dalam-25-tahun-terakhir>
- Creswell, J. W. (n.d.). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mix Methods Approach*. SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Došenović, D. (2017). INTERNAL AND ExTERNAL FACTORS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE. *Aktuelnosti*, 2(32), 74–87. <https://doi.org/10.7251/akt3215003>
- Edd, T. A. U. (2020). Qualitative Studies and Textual Document Research in the United States : Conducting Research in National Archives Qualitative Studies and Textual Document Research in the United States : *The Qualitative Report*, 25(2), 359–378.
- Ekonomi W. *Jaga komitmen lingkungan kerja aman dan sehat, PT Korindo Heavy Industry raih tiga penghargaan K3 Awards 2025*. <https://wartaekonomi.co.id/read572238/jaga-komitmen-lingkungan-kerja-aman-dan-sehat-pt-korindo-heavy-industry-raih-tiga-penghargaan-k3-awards-2025>
- Evenseth, L. L., Sydnese, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Frontiers in Communication*, 7(February), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Fadilah, M. F., & Sobandi, A. (2022). *PENGUNAAN APLIKASI BANK INDONESIA – RECORDS MANAGEMENT SYSTEM ( BI-RMS ) SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN EFISIENSI KERJA PEGAWAI DALAM*. 21(1), 111–122.
- Fransiska, W. F. (2025). Dampak Budaya Organisasi yang Berorientasi pada Pembelajaran terhadap Inovasi Berkelanjutan dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. *Jurnal*



- Cakrawala Akademika*, 2(1), 966–976. <https://doi.org/10.70182/jca.v2i1.524>
- Hafit, N. I. A., Anis, A., Johan, Z. J., Othman, N. A., & Munir, Z. (2022). Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 740–752. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13071>
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A Systematic Review on Sustainability-Oriented Innovation in the Social Enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su142214771>
- Hou, P., Jiang, W., Li, W., & Zhang, L. (2023). *Ecosystem Observation , Simulation and Assessment*.
- Joseph, T. (2020). Organization and Management Past to Present. *International Journal of Business Strategy and Automation*, 1(2), 52–61. <https://doi.org/10.4018/ijbsa.20200401.oa>
- Kemenko. *Indonesia targetkan peringkat 50 besar dalam Global Innovation Index di tahun 2029*. <https://www.kemenkopmk.go.id/indonesia-targetkan-peringkat-50-besar-dalam-global-innovation-index-di-tahun-2029>
- Kustiawan, W., Raihan, M. D., Thariq, M. I., Dan, K., Islam, P., Dakwah, F., Komunikasi, D., Kunci, K., Dakwah, K., Lokasi, P., Waktu, D., & Penelitian, I. (2025). *Pendekatan Metode Penelitian Lokasi Dan Waktu Informan Penelitian Dan Penyusunan*. 9, 5051–5055.
- Lachvajderova, L., Kadarova, J., Sanchis, E., & Vano, J. (2023). Significance of employee education for the development of the company. *Acta Technologia*, 9(1), 25–29. <https://doi.org/10.22306/atec.v9i1.164>
- Lahiri, & Suravi. (2023). A Qualitative Research Approach is an Inevitable Part of Research Methodology : An Overview. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3178>
- Laksono, A. A. (2023). The Impact Learning Organization and Organization Culture To Employee Performance, Mediated By Knowledge Sharing (Empirical Study On Bumitama Agri LTD.). *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(2), 145–157. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.294>
- Lameijer, B. A., & Antony, J. (2022). *Beyond efficiency : the role of lean practices and cultures in developing dynamic capabilities microfoundations*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2022-0086>



*Laporan ESG Korindo Group*. Korindo Report (2024).

- Lissillour, R., & Rodriguez-Escobar, J. A. (2023). Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university. *Learning Organization*, 30(1), 55–75. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0011>
- Marina, Rasyimah, & Kumala Sari, D. (2023). Vision and Leadership: The Nature, Role and Development. *Proceedings of Malikussaleh International Conference on Multidisciplinary Studies (MICoMS)*, 3(3), 00041. <https://doi.org/10.29103/micoms.v3i.205>
- Mitsakis, F. (2019). Modify the Redefined: Strategic Human Resource Development Maturity at a Crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470–506. <https://doi.org/10.1177/1534484319847043>
- Munajat, A. P. S. (2021). The Fungsi-Fungsi yang Membentuk Framework dari Corporate University. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(1), 36–50. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.33406>
- Napitupulu, B. B. J., Johan, M., Nyoman Budiadnyana, G., Hutagalung, D., Nadeak, M., Paper, R., Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S., Insan Pembangunan, S., Tinggi Teknologi Bandung Management, S., Bangun Jeppri Napitupulu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, B., & Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, J. (2021). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Inovasi: Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 253–268. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.319>
- Nayak, S. K. (2020). Essentials of Organizational Leadership for Quality Enhancement in Educational Institutions. *Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities*, 8(1), 89–92. <https://doi.org/10.34293/sijash.v8i1.2407>
- Parameswaran, H. (2020). Strategic Human Resource Development – a Manoeuvre for Future Competencies. *Serbian Journal of Management*, 15(2), 353–370. <https://doi.org/10.5937/sjm15-22393>
- Pister, M. (2021). What organizational steps are necessary, to successfully establish a culture of open innovation in the company? *SHS Web of Conferences*, 115, 03012. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503012>
- Rahmadi, S.Ag., M. P. I. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Antasari Press.
- Saputra Sunaryo, B., & Reviandani, O. (2024). Inovasi Berkelanjutan Industri Logam Dalam Menyikapi Tantangan Lingkungan Dan Persaingan Global Di Sidoarjo. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 47476–47483.

- Setiawati, A., & Iqbal Fadillah, M. (2023). Model Pengembangan Corporate University Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah. *Jurnal Good Governance*, 137–156. <https://doi.org/10.32834/gg.v19i2.626>
- Setiawati, R., Sutisna, A., & Saefudin, Y. S. (2024). Analisis Systematic Literatur Review : Corporate University Sebagai Strategi dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 15(2), 250–262. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v15i2.69980>
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Tambun, S., Sitorus, R. R., Putra, R. R., & Julito, A. (2023). Pemanfaatan aplikasi NVivo 12 Plus untuk riset kualitatif di bidang akuntansi Kementerian dan Kebudayaan mencatat di Science and Technology. *Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat*, 6(204), 359–372. <https://doi.org/10.33474/jipemas.v6i2.19401>
- Temel, M., Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2022). Making Organizations Sustainable Through Employee Participation: An Analysis of Factors and Their Interactions. *IEEE Engineering Management Review*, 50(2), 93–109. <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3162413>
- Tiara, Z. D., Supriyadi, D., & Martini, N. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 450. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.776>
- Vaitkevicius, S., Purvinis, O., Sakalauskas, L., & Papsiene, P. (2023). Rethinking the Role of Organizational Reflex in Maintaining a Company's Sustainability. *Mathematics*, 11(10), 1–13. <https://doi.org/10.3390/math11102403>
- Vrabcova, P., Ur bancova, H., & Hudakova, M. (2022). Strategic Trends of Organizations in the Context of New Perspectives of Sustainable Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 14(2), 174–193. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.10>
- WEF, (2025). Unlocking green growth: Sustainability as a key driver of corporate innovation. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/unlocking-sustainability-green-growth-innovative-strategies/>.
- Wells, J. C. (2021). *Education Leading Organizational Learning Organizational Learning Implicit and Explicit Knowledge Team Learning as a Conduit to Organizational Learning*. 29–33.
- Wiradnyana, I. M. (2020). The existence of Māyādanawa story in Bali. *International Journal of Linguistics, Literature and Culture*, 6(1), 62–69. <https://doi.org/10.21744/ijllc.v6n1.844>
- Abilla-buame, J. (2025). *Exploring the Strategic*

*Role of Human Resource Development in Enhancing Institutional Effectiveness in Ghanaian Universities : A Comparative Analysis of HR Practices and Their Impact on Administrative Capacity. 11(1), 68–82. <https://doi.org/10.4236/vp.2025.111006>*

Adams, R. (n.d.). *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*.

Allsop, D. B., Chelladurai, J. M., Kimball, E. R., & Marks, L. D. (2022). *Qualitative Methods with Nvivo Software : A Practical Guide for Analyzing Qualitative Data. 142–159.*

Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Human Resource Management Review Dynamizing human resources : An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review, 32(4), 100878.* <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>

Baharya Gama Ramadhito Oktavianda, B. I. P. (2024). IMPLEMENTASI LEARNING ORGANIZATION PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI. *JURNAL KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI, 3(4), 953–970.*

BRIN. (n.d.). *WIPO: Nilai kekayaan intelektual meningkat sepuluh kali lipat dalam 25 tahun terakhir.* <https://brin.go.id/dfri/posts/kabar/wipo-nilai-kekayaan-intelektual-meningkat-sepuluh-kali-lipat-dalam-25-tahun-terakhir>

Creswell, J. W. (n.d.). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mix Methods Approach.* SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.

D., R., & P., C. (2025). Unlocking green growth: Sustainability as a key driver of corporate innovation. *World Economic Forum.* <https://www.weforum.org/stories/2025/01/unlocking-sustainability-green-growth-innovative-strategies/>

Dongling, W., Yuming, Z., Xinmin, L., Chen, J., & Xiaoyi, Z. (2022). *Can Inter-organizational Knowledge-Sharing Improve Enterprise Innovation Performance ? The Mediator Effect of Innovation Capability and the Moderator Effect of Network Characteristics. 7(June), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.856301>*

Edd, T. A. U. (2020). Qualitative Studies and Textual Document Research in the United States : Conducting Research in National Archives Qualitative Studies and Textual Document Research in the United States : *The Qualitative Report, 25(2), 359–378.*

Fadilah, M. F., & Sobandi, A. (2022). *PENGUNAAN APLIKASI BANK INDONESIA – RECORDS MANAGEMENT SYSTEM ( BI-RMS ) SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN EFISIENSI KERJA PEGAWAI DALAM. 21(1), 111–122.*

Hafit, N. I. A., Anis, A., Johan, Z. J., Othman, N. A., & Munir, Z. (2022). Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of

- Digitalization: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 740–752. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13071>
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A Systematic Review on Sustainability-Oriented Innovation in the Social Enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su142214771>
- Hou, P., Jiang, W., Li, W., & Zhang, L. (2023). *Ecosystem Observation , Simulation and Assessment*.
- Jiang, S. G. (2023). *The Impact of Management Innovation , Organizational Inertia , and Organizational Learning on Organizational Performance : A Case Study of the Manufacturing Industry in the Yangtze River Delta Region of China*. 91–105. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2136>
- Jiao, P., & Bu, W. (2024). *The Impact of Organizational Learning on Organizational*.
- Kalli, K. A., Abba, Y. B., & Bukar, A. G. (2023). *An assessment of the effect of training and development on employee performance : A review perspective*.
- Karnik, N. (2024). *Innovations in Strategic Management : Navigating Complexity and Driving Organizational Success A survey of analyzing organizational performance and survival employing the management of knowledge*. 2023.
- Kustiawan, W., Raihan, M. D., Thariq, M. I., Dan, K., Islam, P., Dakwah, F., Komunikasi, D., Kunci, K., Dakwah, K., Lokasi, P., Waktu, D., & Penelitian, I. (2025). *Pendekatan Metode Penelitian Lokasi Dan Waktu Informan Penelitian Dan Penyusunan*. 9, 5051–5055.
- Laubengaier, D. A., Wiggers, J., Powell, D. J., Laubengaier, D. A., Wiggers, J., Powell, D. J., Role, T., Wiggers, J., & Powell, D. J. (2025). The Role of Formal and Informal Learning in Developing an Organizational Learning Culture The Role of Formal and Informal Learning in Developing an Organizational Learning Culture. *Research-Technology Management*, 68(5), 31–47. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2534317>
- Liu, Y., & Zhang, H. (2022). *Driving Sustainable Innovation in New Ventures : A Study Based on the fsQCA Approach*.
- Mohammad Khalid AlSaied, A. A. A. (2023). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation Abstract : *The Learning Organization*, 31(2), 205–226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Neves, M. S. (n.d.). *Learning network and corporate university in the public sector: An*

*integrative review.*

- Otundo, J. (2023). *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR COMPETITIVENESS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*. 04(02), 12–18.
- Rahmadi, S.Ag., M. P. I. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Antasari Press.
- Ratu Sartika, B. H. H. (2024). Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24), 486–498.
- Shiferaw, R. M., Birbirs, Z. A., & Werke, S. Z. (2023). *Entrepreneurial leadership , learning organization and organizational culture relationship : a systematic literature review*. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00305-z>
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Tambun, S., Sitorus, R. R., Putra, R. R., & Julito, A. (2023). Pemanfaatan aplikasi NVivo 12 Plus untuk riset kualitatif di bidang akuntansi Kementerian dan Kebudayaan mencatat di Science and Technology. *Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat*, 6(204), 359–372. <https://doi.org/10.33474/jipemas.v6i2.19401>
- UKM, K. K. dan. (n.d.). *Indonesia targetkan peringkat 50 besar dalam Global Innovation Index di tahun 2029*. <https://www.kemenkopmk.go.id/indonesia-targetkan-peringkat-50-besar-dalam-global-innovation-index-di-tahun-2029>
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Alvarez-otero, S., & Cioca, L. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
- Wholey, F. J., Hatry, H., Newcomer, K., & Adams, W. C. (2015). *Conducting Semi-Structured Interviews*.
- Xiaolei, L., Kamkankaew, P., & Thanitbenjasith, P. (2023). *Learning Organization on Technological Company in Beijing , China : Perspective of ABC Company Employees*. 3(August), 31–40.
- Yudistira, Y., Arkeman, Y., Andati, T., & Jahroh, S. (2022). A Bibliometric Review on Dynamic Capability. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(1), 158–167. <https://doi.org/10.17358/ijbe.8.1.158>
- YAYLA, Y. (2022). Joseph Alois Schumpeter’in Ekonomik Gelişme ve Sosyal Değişim Teorisi. *Politik Ekonomik Kuram*, 6(1), 9–34. <https://doi.org/10.30586/pek.1107108>

- Yudistira, Y., Arkeman, Y., Andati, T., & Jahroh, S. (2022). A Bibliometric Review on Dynamic Capability. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(1), 158–167. <https://doi.org/10.17358/ijbe.8.1.158>
- Zainal, M. (2024). Analisis Kebutuhan Penerapan Corporate University pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1(105), 390–403. <https://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/view/29>
- Abilla-buame, J. (2025). *Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Enhancing Institutional Effectiveness in Ghanaian Universities : A Comparative Analysis of HR Practices and Their Impact on Administrative Capacity*. 11(1), 68–82. <https://doi.org/10.4236/vp.2025.111006>
- Adams, R. (n.d.). *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*.
- Allsop, D. B., Chelladurai, J. M., Kimball, E. R., & Marks, L. D. (2022). *Qualitative Methods with Nvivo Software : A Practical Guide for Analyzing Qualitative Data*. 142–159.
- Apascariței, P., & Elvira, M. M. (2022). Human Resource Management Review Dynamizing human resources : An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Baharya Gama Ramadhito Oktavianda, B. I. P. (2024). IMPLEMENTASI LEARNING ORGANIZATION PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI. *JURNAL KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI*, 3(4), 953–970.
- BRIN. (n.d.). *WIPO: Nilai kekayaan intelektual meningkat sepuluh kali lipat dalam 25 tahun terakhir*. <https://brin.go.id/dfri/posts/kabar/wipo-nilai-kekayaan-intelektual-meningkat-sepuluh-kali-lipat-dalam-25-tahun-terakhir>
- Creswell, J. W. (n.d.). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mix Methods Approach*. SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- D., R., & P., C. (2025). Unlocking green growth: Sustainability as a key driver of corporate innovation. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/unlocking-sustainability-green-growth-innovative-strategies/>
- Dongling, W., Yuming, Z., Xinmin, L., Chen, J., & Xiaoyi, Z. (2022). *Can Inter-organizational Knowledge-Sharing Improve Enterprise Innovation Performance ? The Mediator Effect of Innovation Capability and the Moderator Effect of Network Characteristics*. 7(June), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.856301>
- Edd, T. A. U. (2020). *Qualitative Studies and Textual Document Research in the United States : Conducting Research in National Archives*

- Document Research in the United States : *The Qualitative Report*, 25(2), 359–378.
- Fadilah, M. F., & Sobandi, A. (2022). *PENGUNAAN APLIKASI BANK INDONESIA – RECORDS MANAGEMENT SYSTEM ( BI-RMS ) SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN EFISIENSI KERJA PEGAWAI DALAM*. 21(1), 111–122.
- Hafit, N. I. A., Anis, A., Johan, Z. J., Othman, N. A., & Munir, Z. (2022). Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 740–752. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13071>
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A Systematic Review on Sustainability-Oriented Innovation in the Social Enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su142214771>
- Hou, P., Jiang, W., Li, W., & Zhang, L. (2023). *Ecosystem Observation , Simulation and Assessment*.
- Jiang, S. G. (2023). *The Impact of Management Innovation , Organizational Inertia , and Organizational Learning on Organizational Performance: A Case Study of the Manufacturing Industry in the Yangtze River Delta Region of China*. 91–105. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2136>
- Jiao, P., & Bu, W. (2024). *The Impact of Organizational Learning on Organizational*.
- Kalli, K. A., Abba, Y. B., & Bukar, A. G. (2023). *An assessment of the effect of training and development on employee performance : A review perspective*.
- Karnik, N. (2024). *Innovations in Strategic Management : Navigating Complexity and Driving Organizational Success A survey of analyzing organizational performance and survival employing the management of knowledge*. 2023.
- Kustiawan, W., Raihan, M. D., Thariq, M. I., Dan, K., Islam, P., Dakwah, F., Komunikasi, D., Kunci, K., Dakwah, K., Lokasi, P., Waktu, D., & Penelitian, I. (2025). *Pendekatan Metode Penelitian Lokasi Dan Waktu Informan Penelitian Dan Penyusunan*. 9, 5051–5055.
- Laubengaier, D. A., Wiggers, J., Powell, D. J., Laubengaier, D. A., Wiggers, J., Powell, D. J., Role, T., Wiggers, J., & Powell, D. J. (2025). The Role of Formal and Informal Learning in Developing an Organizational Learning Culture The Role of Formal and Informal Learning in Developing an Organizational Learning Culture. *Research-Technology Management*, 68(5), 31–47. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2534317>

- Liu, Y., & Zhang, H. (2022). *Driving Sustainable Innovation in New Ventures : A Study Based on the fsQCA Approach*.
- Mohammad Khalid AlSaied, A. A. A. (2023). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation Abstract : *The Learning Organization*, 31(2), 205–226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Neves, M. S. (n.d.). *Learning network and corporate university in the public sector: An integrative review*.
- Otundo, J. (2023). *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR COMPETITIVENESS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*. 04(02), 12–18.
- Rahmadi, S.Ag., M. P. I. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Antasari Press.
- Ratu Sartika, B. H. H. (2024). Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24), 486–498.
- Shiferaw, R. M., Birbirs, Z. A., & Werke, S. Z. (2023). *Entrepreneurial leadership , learning organization and organizational culture relationship : a systematic literature review*. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00305-z>
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Tambun, S., Sitorus, R. R., Putra, R. R., & Julito, A. (2023). Pemanfaatan aplikasi NVivo 12 Plus untuk riset kualitatif di bidang akuntansi Kementerian dan Kebudayaan mencatat di Science and Technology. *Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat*, 6(204), 359–372. <https://doi.org/10.33474/jipemas.v6i2.19401>
- UKM, K. K. dan. (n.d.). *Indonesia targetkan peringkat 50 besar dalam Global Innovation Index di tahun 2029*. <https://www.kemenkopmk.go.id/indonesia-targetkan-peringkat-50-besar-dalam-global-innovation-index-di-tahun-2029>
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Alvarez-otero, S., & Cioca, L. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
- Wholey, F. J., Hatry, H., Newcomer, K., & Adams, W. C. (2015). *Conducting Semi-Structured Interviews*.
- Xiaolei, L., Kamkankaew, P., & Thanitbenjasith, P. (2023). *Learning Organization on Technological Company in Beijing , China : Perspective of ABC Company Employees*. 3(August), 31–40.



Yudistira, Y., Arkeman, Y., Andati, T., & Jahroh, S. (2022). A Bibliometric Review on Dynamic Capability. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(1), 158–167. <https://doi.org/10.17358/ijbe.8.1.158>