

---

## ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN CORPORATE UNIVERSITY DALAM MANAJEMEN TALENTA (STUDI KASUS KEMENTERIAN PERDAGANGAN)

Srie Agustina

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Perdagangan, Jakarta, [srie.agustina@kemendag.go.id](mailto:srie.agustina@kemendag.go.id)

### Abstrak

Menurut Permenpan RB Nomor 03 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, manajemen ASN harus didukung oleh infrastruktur melalui program pengembangan talenta, yaitu salah satunya dengan ASN *Corporate University*. Dengan mencermati kondisi model pembelajaran yang masih *fragmented*, serta belum mengintegrasikan model pembelajaran yang komprehensif, maka pembentukan *Corporate University* (CorpU) di Kementerian Perdagangan semakin penting diwujudkan. Urgensi pembentukan CorpU di Kementerian Perdagangan bukan saja didasarkan pada pengembangan talenta yang saat ini belum sepenuhnya sejalan dengan *strategic planning* organisasi, namun peningkatan kompetensi tersebut perlu lebih fokus kepada pencapaian target kinerja organisasi. Oleh karenanya, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kebutuhan penerapan CorpU Kementerian Perdagangan; (2) menganalisis faktor-faktor yang menjadi potensi kendala bagi penerapan CorpU Kementerian Perdagangan; dan (3) merumuskan CorpU melalui strategi pembelajaran (*learning strategy*) yang tepat untuk mengatasi permasalahannya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan *Importance and Performance Analysis* (IPA). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kementerian Perdagangan telah menerapkan manajemen talenta, dan untuk itu perlu menerapkan CorpU untuk mendukung pengembangan talenta sebagai salah satu tahapan manajemen talenta. Berdasarkan hasil analisis, kebutuhan CorpU Kementerian Perdagangan yaitu : (1) Dari sisi kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan CorpU, organisasi Kementerian Perdagangan sudah siap untuk menerapkan CorpU dengan terus mempertahankan budaya pembelajaran yang sudah ada; (2) Dari sisi elemen yang menjadi pilar utama CorpU, Kementerian Perdagangan masih membutuhkan perbaikan pada *Learning Strategy*, didukung dengan perbaikan *Governance* dan *System Alignment*; (3) Dari sisi *Learning Strategy*, Kementerian Perdagangan masih memerlukan perbaikan pada metode pembelajaran klasikal (*formal learning*) dan non klasikal (*informal learning*). Diperlukan inovasi pembelajaran dalam mendukung pengembangan CorpU di Kementerian Perdagangan yang akan memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan manajemen talenta, antara lain dengan memprogramkan pelatihan tematik (*tematic development programme – TDP*) dan pelatihan individual (*individual development programme - IDP*) sebagai program *Learning Journey* dari individu yang bersangkutan.

**Kata kunci:** Manajemen Talenta, CorpU, Strategi Pembelajaran, Tata Kelola, Inovasi Pembelajaran

### Abstract

*According to Ministry of Administrative Reform and Bureaucratic Reform (Permenpan-RB) Number 03 of 2020 concerning State Civil Administration (SCA) Talent Management, SCA management must be supported by infrastructure through talent development programs, one of which is SCA Corporate University (CorpU). By observing the condition of learning models that are still fragmented and have not integrated a comprehensive learning model, the establishment of a CorpU at the Ministry of Trade is increasingly essential. The urgency of the formation of a CorpU is not only based on talent development which is currently not fully in line with the organization's strategic planning, but the competency improvement needs to focus more on achieving organizational performance targets. Therefore, this study aims to: (1) analyze the implementation of the CorpU in the Ministry of Trade*

; (2) analyze the factors that become potential obstacles to the implementation of the CorpU; and (3) formulating the CorpU through appropriate learning strategies to overcome the problems. The method used in this research is descriptive analysis and Importance and Performance Analysis (IPA). The results of the study conclude that the Ministry of Trade has implemented talent management and for that, it is necessary to implement CorpU to support talent development as one of the stages of talent management. Based on analysis, the needs of the Ministry of Trade CorpU such as: (a) In terms of organizational readiness to implement CorpU, the Ministry of Trade's organization is ready to implement CorpU by maintaining the existing learning culture; (b) In terms of elements that are the main pillars of CorpU, the Ministry of Trade still needs improvements to the Learning Strategy, supported by improvements to Governance and System Alignment; (c) In terms of Learning Strategy, the Ministry of Trade still needs improvements in classical (formal) and non-classical (informal learning) learning methods. Learning innovation is needed to support the development of CorpU in the Ministry of Trade which will have a positive impact on the implementation of talent management by programming a thematic development program (TDP) and individual development program (IDP) as a Learning Journey program for the individual concerned.

**Keywords:** Talent Management, CorpU, Learning Strategy, Governance, Learning Innovation

## PENDAHULUAN

Dinamika perubahan dunia saat ini berjalan dengan sangat cepat. Perkembangan industri dan teknologi yang semakin pesat harus selaras dengan pengembangan sumber daya manusia yang kompeten. Untuk berpacu di era disrupsi saat ini, era industri 4.0 dan bahkan sekarang era masyarakat 5.0, sumber daya manusia dalam sebuah organisasi harus cerdas dan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Pengembangan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi unggul.

Dalam agenda pembangunan nasional yang ditegaskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2020-2024, pembangunan sumber daya manusia untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia Indonesia berkualitas dan berdaya saing menjadi salah satu prioritas Pemerintahan Presiden Joko Widodo. Pentingnya pembangunan sumber daya manusia ini, selain karena merupakan pilar reformasi birokrasi yang perlu terus diperkuat, juga menjadi modal kunci dalam mendukung dan mengakselerasi terwujudnya agenda-agenda pembangunan nasional. Upaya reformasi birokrasi dalam mewujudkan *good governance* tidak akan tercapai bila tidak ditopang oleh tiga pilar yang saling memperkuat, yaitu pertama, organisasi/kelembagaan yang sederhana, ramping namun kaya fungsi, kedua, tata kelola atau bisnis proses yang efektif, efisien, transparan, terukur serta yang ketiga, yang tidak kalah penting adalah sumber daya manusia yang kompeten yang selalu siap mendukung kinerja organisasi, agar tujuan strategis organisasi tercapai optimal.

Di organisasi Pemerintahan, sumber daya manusia yang harus dipersiapkan agar berkualitas, memiliki kompetensi unggul dan berdaya saing menghadapi tantangan saat ini, adalah Aparatur Sipil

Negara (ASN). ASN tersebut harus ditingkatkan kompetensinya dan dipersiapkan untuk menjadi *Smart ASN* yang inovatif, adaptif, menjadi *digital talent* dan *digital leader* yang mampu menjawab tantangan dinamika tugas pembangunan nasional masa kini dan masa depan.

Peningkatan kompetensi ASN dimaksud, tentunya harus disesuaikan agar dapat menjangkau ASN yang diinginkan, untuk ditempatkan pada pekerjaan yang tepat guna menduduki sebuah jabatan yang sesuai. Dengan demikian mampu bersama-sama dengan organisasi untuk terus belajar dan bekerjasama guna meningkatkan capaian kinerja organisasi dan berkontribusi pada tujuan strategis pembangunan nasional.

Kementerian Perdagangan seperti halnya organisasi Pemerintahan lainnya, memiliki tugas dan mandat untuk berkontribusi sebesar-besarnya bagi kemajuan pembangunan nasional. Dari sisi kebijakan perdagangan nasional, dalam rangka mewujudkan ketahanan ekonomi dan pertumbuhan ekonomi nasional, dilakukan antara lain dengan langkah-langkah strategis untuk menjaga neraca perdagangan melalui peningkatan kinerja ekspor non migas serta pengendalian inflasi *volatile food* dengan menjamin ketersediaan dan stabilisasi harga barang kebutuhan pokok dan barang penting di Indonesia.

Langkah-langkah peningkatan kinerja tersebut tentunya perlu diselaraskan dengan langkah penguatan reformasi birokrasi guna mewujudkan *good governance* didukung kesiapan ASN Kementerian Perdagangan yang kompeten. Upaya untuk mempersiapkan ASN Kementerian Perdagangan yang kompeten tersebut adalah dengan mengimplementasikan manajemen talenta.

Manajemen talenta berdasarkan pendapat Lewis & Heckman (2006) adalah proses menyeluruh mulai dari proses rekrutmen, penempatan, sampai



Dengan mencermati kondisi model pembelajaran yang masih *fragmented*, serta belum mengintegrasikan model pembelajaran yang komprehensif, seperti diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dan PermenpanRB Nomor 03 Tahun 2020, maka pembentukan CorpU di Kementerian Perdagangan semakin penting diwujudkan.

Urgensi pembentukan CorpU di Kementerian Perdagangan bukan saja didasarkan pada pengembangan kompetensi talenta yang saat ini belum sejalan dengan *strategic planning* organisasi, namun pengembangan kompetensi tersebut perlu lebih fokus kepada pencapaian target kinerja organisasi. Pengembangan kompetensi talenta harus lebih aplikatif, relevan, adaptif, berdampak tinggi dan dapat menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*) untuk menghasilkan talenta sebagai agen-agen perubahan di Kementerian Perdagangan.

Dari uraian tersebut, permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana kebutuhan penerapan CorpU yang mampu mendukung strategi kebijakan Kementerian Perdagangan secara optimal. Oleh karenanya, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kebutuhan penerapan CorpU Kementerian Perdagangan; (2) menganalisis faktor-faktor yang menjadi potensi kendala bagi penerapan CorpU Kementerian Perdagangan; dan (3) merumuskan bentuk pengembangan melalui strategi pembelajaran (*learning strategy*) yang tepat untuk mengatasi permasalahannya.

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan sebagai acuan Kementerian Perdagangan menerapkan Strategi Pembelajaran yang tepat dan berguna dalam menyusun *blue print* (cetak biru) Kementerian Perdagangan *Corporate University* (Kementerian Perdagangan CorpU), yang mendukung manajemen talenta sebagai amanah dari Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dan Permenpan RB Nomor 03 Tahun 2020.

Berbeda dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya, penelitian ini fokus pada telaah kebutuhan CorpU Kementerian Perdagangan dengan menganalisis gap kesiapan organisasi, gap pilar utama CorpU, serta gap *Learning Strategy* yang memiliki kepentingan dan menjadi prioritas utama untuk diperbaiki dalam mendukung penerapan manajemen talenta.

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan CorpU, dikemukakan oleh Fitriani (2019), yang menekankan pentingnya CorpU sebagai wadah untuk mengintegrasikan perencanaan pengembangan SDM dalam skala nasional. CorpU merupakan implementasi dari penyederhanaan birokrasi yang didukung oleh materi-materi untuk belajar mandiri dan model pembelajaran lainnya

sebagai sistem pembelajaran terpadu yang tidak bersandar pada *classical method*. Penelitian Murad (2020) menganalisis peran CorpU untuk mengisi gap kompetensi yang terjadi, dengan strategi dan metode peningkatan kapasitas SDM yang tepat. Adapun, Haria dalam Ariyanti (2018) menyatakan bahwa kompetensi PNS saat ini bukan hanya yang piawai dalam hal teknis, tetapi yang juga harus memiliki kompetensi *soft skill*. Penelitian Nurhikmah (2020), menghasilkan kesimpulan bahwa metode CorpU ASN dan perkembangan teknologi informasi mendorong adanya *job enlargement* dan *job enrichment* oleh widyaiswara. Peran widyaiswara menjadi sangat penting dalam membangun manajemen talenta, yang akan berdampak pada pencapaian tujuan strategis pembangunan daerah dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penulis menemukan dalam penelitian Marpaung (2020), bahwa budaya pembelajaran dalam mengimplementasikan CorpU menjadi salah satu indikator penting. Menurut Marpaung, organisasi pembelajar adalah suatu konsep, pendekatan dan strategi organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran terprogram dan berkelanjutan di semua unit organisasi sehingga organisasi memiliki karyawan dengan “kecepatan berpikir, bertindak, dan tumbuh berkembang” dalam merespon berbagai ragam perubahan (*changes*) dan tantangan (*challenges*) dalam era ketidakpastian ini.

## METODOLOGI

Sesuai dengan tujuan penelitian ada beberapa metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini. Guna menjawab tujuan penelitian yaitu menganalisis kebutuhan CorpU di Kementerian Perdagangan, akan digunakan pendekatan Analisis Deskriptif Kuantitatif serta pendekatan analisis dengan metode *Importance and Performance Analysis* (IPA). Selanjutnya, untuk menjawab bagaimana kebutuhan penerapan CorpU yang mampu mendukung strategi kebijakan Kementerian Perdagangan secara optimal, dilakukan analisis kualitatif dengan konsultasi dan wawancara untuk melengkapi analisis kuantitatif.

### Analisis Deskriptif Kuantitatif

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu analisis data kedalam bentuk tabel atau grafik hasil pengolahan data sederhana dengan perhitungan rata-rata, prosentase, atau pengukuran tertentu lainnya. Sumber data yang akan diolah merupakan data primer hasil dari pengisian kuesioner persepsi yang didasarkan pada matrik level manajemen talenta dan indikator penerapan CorpU oleh responden.

Responden dalam penelitian ini adalah Pejabat Fungsional dan Pejabat Struktural di lingkungan Kementerian Perdagangan sebanyak 366 responden, yang ditentukan dengan teknik pengambilan sampel perpaduan antara *Random Sampling* dan *Purposive Sampling*.

### Analisis Deskriptif Kualitatif

Selain analisis kuantitatif, penelitian ini juga menggunakan analisis kualitatif yang bertujuan untuk melengkapi dan memverifikasi hasil temuan dari kuesioner dengan informasi yang berasal dari hasil konsultasi dan wawancara.

Adapun sumber informasi wawancara adalah beberapa Pejabat Eselon I di kementerian Perdagangan, Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian, serta Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Perdagangan.

### Penyusunan Kuesioner

Penyusunan kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menentukan variabel-variabel penelitian yang kemudian dijabarkan ke dalam indikator variabel. Indikator dari variabel-variabel selanjutnya akan diuraikan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan dengan ukuran tertentu yang telah ditetapkan pada alternatif jawaban dalam kuesioner.

Variabel yang digunakan untuk menilai indikator penerapan *CorpU* antara lain:

1. Kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan *CorpU*
2. Penilaian elemen *CorpU*
3. Penilaian *Learning Strategy*

Untuk variabel Kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan *CorpU*, penulis mengadopsi pada aspek penilaian kesiapan implementasi *CorpU* yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan berdasarkan pada Keputusan Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017 Tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University*. Untuk variabel Penilaian elemen *CorpU* mengacu pada 6 pilar utama *CorpU* yang dipaparkan Kepala LAN RI tentang Rencana Implementasi ASN *Corporate University* pada Seminar Nasional Pusdiklat BMKG, 13 Oktober 2020. Untuk variabel penilaian *Learning Strategy* Penulis mengacu pada model pembelajaran 70-20-10 oleh Lombardo dan Eichinger (2014).

Tabel 1. merupakan operasionalisasi variabel penelitian *CorpU* dalam rangka mendukung manajemen talenta, sebagai berikut:

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel untuk Dukungan *CorpU***

Variabel	Konsep	Indikator	Jumlah Pertanyaan
Kesiapan Organisasi	Menilai kesiapan Kementerian Perdagangan dalam mengimplementasikan <i>CorpU</i>	1. Komitmen pimpinan dan dukungan manajemen 2. Identifikasi Kebutuhan 3. Kinerja sistem pembelajaran dan metode pelaksanaan pengembangan talenta 4. Teknologi Pembelajaran 5. Sumber daya yang mendukung dalam menjalankan sistem pembelajaran 6. Monitoring dan Evaluasi 7. Kemitraan 8. Pengelolaan Pengetahuan 9. Budaya Pembelajaran	- 7 pertanyaan - 6 pertanyaan - 8 pertanyaan - 6 pertanyaan - 7 pertanyaan - 4 pertanyaan - 3 pertanyaan - 2 pertanyaan - 7 pertanyaan
Penilaian elemen <i>CorpU</i>	Menilai elemen <i>CorpU</i> di Kementerian Perdagangan	1. <i>System Alignment</i> 2. <i>Governance</i> 3. <i>Learning Strategy</i> 4. <i>Leadership</i> 5. <i>Technology</i> 6. <i>Partnership</i>	- 7 pertanyaan - 8 pertanyaan - 5 pertanyaan - 7 pertanyaan - 6 pertanyaan - 3 pertanyaan
Penilaian <i>Learning Strategy</i>	Menilai <i>Learning Strategy</i> di Kementerian Perdagangan	1. <i>Formal Learning</i> 2. <i>Sharing</i> 3. <i>Informal Learning</i> 4. Inovasi Strategi Pembelajaran	- 5 pertanyaan - 6 pertanyaan - 11 pertanyaan - 15 pertanyaan

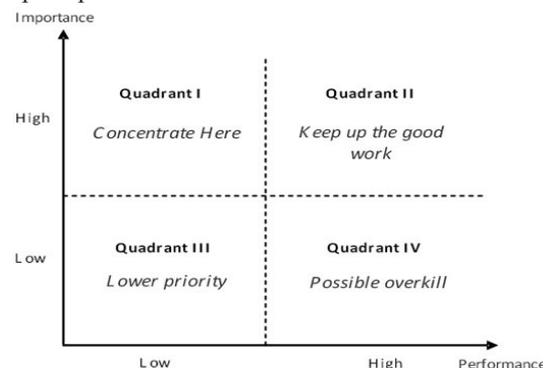
Sumber : Kepka BPPKP 140 tahun 2017, LAN (2020), dan Lombardo & Eichinger (2014)

### Metode Importance and Performance Analysis (IPA)

Dalam upaya pelaksanaan penerapan *CorpU*, perlu untuk mengukur kesenjangan (gap) antara tingkat kepentingan pembentukan *CorpU* dengan tingkat kinerja pelaksanaan sistem pembelajaran yang sudah berlangsung saat ini. Dengan demikian, dapat diketahui elemen dan indikator mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai tingkat kepentingan dimaksud.

Kesenjangan (gap) dalam penelitian ini dihitung dengan menyelisih antara nilai kinerja sistem pembelajaran yang berlangsung saat ini dengan kepentingan yang diharapkan yang didapatkan dari nilai rata-rata setiap variabel. Untuk mengetahui tingkat kesenjangan (gap) tersebut, maka digunakan metode *Importance and Performance Analysis* (IPA) untuk mengatur kriteria dalam penilaian.

Hasil dari analisis dengan menggunakan metode *Importance and Performance Analysis* (IPA), akan didapatkan elemen dan indikator yang memerlukan perbaikan atau peningkatan, yang hasilnya akan terpetakan dalam matriks 4 kuadran seperti pada Gambar 3 berikut ini.



Gambar 3. Matriks *Importance and Performance Analysis* (IPA)

Sumber: Abduh dan Othman (2014)

Kuadran IV merupakan Kuadran Berlebihan karena indikator elemen CorpU pada kuadran ini memiliki kinerja yang baik bagi pegawai dan organisasi. Pegawai menilai bahwa indikator pada kuadran ini tidak terlalu penting untuk meningkatkan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja indikator pada kuadran ini dinilai terlalu berlebihan. Kementerian Perdagangan sebaiknya mengalokasikan sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja indikator elemen CorpU lainnya.

Kuadran III merupakan Kuadran Prioritas Rendah. Pada kuadran ini, kinerja indikator elemen CorpU atribut dinilai rendah bagi pegawai dan organisasi. Meskipun demikian, Kementerian Perdagangan tidak perlu memprioritaskan peningkatan kinerja indikator tersebut karena bagi pegawai, indikator tersebut tidak terlalu penting.

Kuadran II merupakan Kuadran Pertahankan Prestasi. Pada kuadran ini, indikator-indikator elemen CorpU dinilai penting bagi penerima manfaat untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi. Pada kenyataannya, kinerja dari indikator elemen CorpU pada kuadran tersebut dinilai sudah baik dan memuaskan. Oleh karena itu, kinerja indikator pada kuadran ini sebaiknya terus dipertahankan agar tidak menurun.

Kuadran I merupakan kuadran prioritas utama. Pada kuadran ini, indikator elemen CorpU sangat penting dan diharapkan bagi pegawai dan organisasi. Kinerja indikator tersebut masih rendah dan dianggap belum memuaskan bagi pegawai. Oleh karena itu, sebaiknya Kementerian Perdagangan mengerahkan sumber daya yang ada untuk fokus pada peningkatan kinerja indikator elemen CorpU pada kuadran ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Mengacu pada hasil penyebaran kuesioner, dari 366 responden, terkatogerikan profil responden sesuai jabatan, masa kerja, dan pendidikan terakhir, sebagaimana tertuang pada Gambar 4.



Gambar 4. Profil Responden

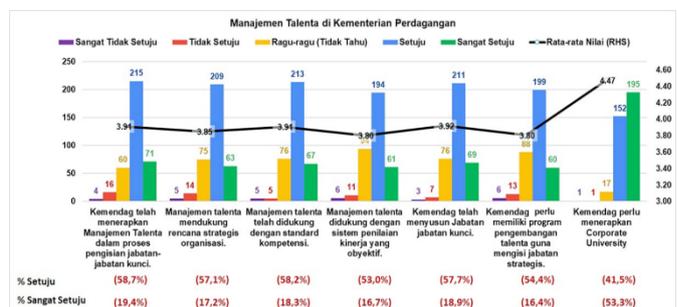
Sumber: Hasil Olahan Kuesioner

Berdasarkan jabatan, jumlah responden didominasi oleh pegawai dengan jabatan Subkoordinator/setara eselon 4 yang mencapai

28,14%, diikuti oleh jabatan Koordinator/setara eselon 3 dengan pangsa sebesar 20,49%, serta Pejabat JPT Madya dan Pertama sebesar 10,38%. Berdasarkan masa kerja, responden didominasi oleh pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun yang mencapai 37,43%, diikuti oleh masa kerja > 20 tahun dengan pangsa sebesar 22,95%. Berdasarkan pendidikan, responden didominasi oleh pegawai dengan pendidikan terakhir S2 sederajat yang mencapai 71,31%, diikuti oleh pendidikan S1 sederajat dengan pangsa sebesar 24,59%.

### Hasil Penilaian Manajemen Talenta dan CorpU

Hasil penilaian kinerja manajemen talenta di Kementerian Perdagangan sebagaimana pada Gambar 5 berikut ini.



Gambar 5. Penilaian Manajemen Talenta di Kemendag

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner

Berdasarkan Gambar 4., hasil pengolahan kuesioner terkait manajemen talenta, disimpulkan bahwa sebagian besar responden **SETUJU** bahwa Kemendag telah menerapkan Manajemen Talenta khususnya pada tahapan “Akuisisi Talenta” pada proses pengisian jabatan kunci dan mendukung rencana strategis organisasi. Tahapan Akuisisi talenta juga telah didukung oleh standar kompetensi dan sistem penilaian yang obyektif.

Responden **SANGAT SETUJU** (94,8%) bahwa Kementerian Perdagangan perlu menerapkan CorpU untuk mendukung pengembangan talenta sebagai salah satu tahapan manajemen talenta.

Untuk menilai Kesiapan Organisasi dalam mengimplementasikan CorpU, Elemen CorpU, dan *Learning Strategy*, sebagai dasar pembuatan matriks IPA, dilakukan perhitungan rataan setiap indikator untuk kinerja dan kepentingan. Berikutnya, dihitung kesenjangan/gap dengan cara mengurangi rataan kinerja dengan kepentingan. Apabila nilai gap negatif, maka indikator tersebut belum sesuai dengan harapan. Adapun hasil perhitungan rataan kinerja dan kepentingan, serta gap adalah sebagaimana pada Tabel 2.

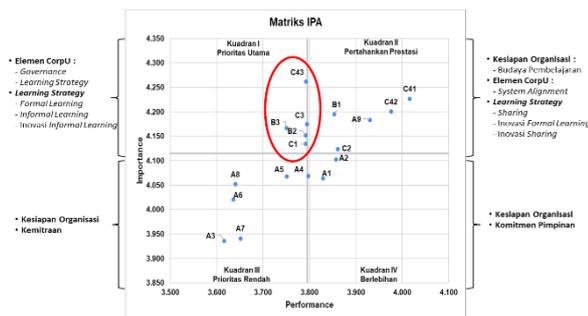
Tabel 2. Rataan Kinerja dan Kepentingan Serta Gap Indikator Penelitian

Variabel	Kode	Indikator	Kinerja	Kepentingan	Gap	
Kesiapan Organisasi	A2	Identifikasi Kebutuhan	3.858	4.103	-0.245	
	A3	Kinerja sistem pembelajaran dan metode pelaksanaan pengembangan talenta	3.616	3.936	-0.320	
	A5	Sumber daya yang mendukung dalam menjalankan sistem pembelajaran	3.751	4.068	-0.317	
	A6	Monitoring dan Evaluasi	3.636	4.021	-0.384	
	A8	Pengelolaan Pengetahuan	3.641	4.052	-0.411	
	A9	Budaya Pembelajaran	3.931	4.184	-0.253	
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.739</b>	<b>4.061</b>	<b>-0.322</b>	
	Penilaian elemen CorpU	A1	Komitmen Pimpinan dan Dukungan Manajemen	3.829	4.064	-0.235
		A4	Teknologi Pembelajaran	3.798	4.069	-0.271
A7		Kemitraan	3.652	3.941	-0.289	
B1		System Alignment	3.854	4.195	-0.341	
B2		Governance	3.792	4.152	-0.360	
B3		Learning Strategy	3.750	4.167	-0.417	
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.779</b>	<b>4.098</b>	<b>-0.319</b>	
Penilaian Learning Strategy		C1	Formal Learning	3.792	4.135	-0.343
	C2	Sharing	3.861	4.124	-0.263	
	C3	Informal Learning	3.795	4.174	-0.379	
	C41	Inovasi Formal Learning	4.016	4.227	-0.210	
	C42	Inovasi Sharing	3.976	4.201	-0.225	
	C43	Inovasi Informal Learning	3.793	4.262	-0.470	
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.872</b>	<b>4.187</b>	<b>-0.315</b>	
<b>Rata-rata Total</b>			<b>3.797</b>	<b>4.115</b>	<b>-0.318</b>	

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 2. Rataan Kinerja dan Kepentingan serta Gap Indikator Penelitian, diketahui bahwa nilai kesenjangan/gap dari seluruh indikator penelitian adalah negatif. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut belum sesuai dengan harapan sehingga organisasi perlu meningkatkan kinerja setiap indikator tersebut.

Dengan temuan nilai kesenjangan/gap dimaksud, maka dibuat matriks IPA, untuk mengetahui indikator yang memiliki nilai kepentingan tinggi (prioritas tinggi). Mengacu pada hasil matriks IPA, diketahui indikator yang memiliki nilai kepentingan tinggi, dengan kinerja di bawah rata-rata menjadi prioritas utama untuk diperbaiki, dan kinerja di atas rata-rata untuk dapat dipertahankan.



Gambar 6. Matriks IPA Indikator Penelitian

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner

Sesuai Gambar 6. hasil matriks IPA, diketahui bahwa pada kuadran IV menghasilkan nilai kinerja yang tinggi, namun tidak terlalu penting bagi penerapan CorpU. Pada kuadran III, menghasilkan nilai kinerja yang rendah dengan nilai kepentingan yang juga rendah, sehingga tidak menjadi prioritas untuk ditingkatkan.

Pada kuadran II “Pertahankan Prestasi”, dinilai penting dan memiliki kinerja yang sudah

baik, sehingga kinerja pada kuadran ini perlu terus dipertahankan agar tidak menurun. Elemen CorpU yang perlu dipertahankan kinerjanya adalah *System Alignment* (B1). Pada variabel *Learning Strategy*, indikator yang perlu dipertahankan adalah *Sharing* (C2) dan *Inovasi Formal Learning* (Klasikal).

Indikator pada kuadran I dinilai penting namun masih memiliki kinerja yang rendah, sehingga menjadi “Prioritas Utama” yang harus diperbaiki, yaitu *Governance* (B2) dan *Learning Strategy* (B3), yang terdiri dari indikator *Formal Learning* (C1), *Informal Learning* (C3), dan *Inovasi Informal Learning* (C43).

Dari hasil olahan kuesioner dengan matriks IPA, disimpulkan bahwa elemen CorpU yang harus diperbaiki oleh Kementerian Perdagangan agar dapat mendukung penerapan pengembangan talenta melalui CorpU adalah *Learning Strategy* didukung oleh *Governance*.

Elemen *Learning Strategy* merupakan salah satu elemen CorpU yang fokus pada rencana perumusan strategi pembelajaran organisasi dengan melihat adanya kebutuhan manajerial dan teknis, dimana program pembelajaran dapat disusun berdasarkan arah dari masing-masing kebijakan. Sejalan dengan itu, menurut penulis, Kementerian Perdagangan perlu memperbaiki beberapa hal terkait dengan elemen *Learning Strategy* tersebut, agar dapat melaksanakan pembelajaran ideal, yang mampu mendukung pengembangan talenta. Perbaikan kinerja *Learning Strategy* diharapkan akan mampu mendorong talenta yang masuk ke dalam kategori *readiness level*, yaitu kelompok talenta-talenta yang potensial untuk dapat masuk dalam program pengembangan talenta melalui pengembangan kompetensi, akselerasi karir, maupun peningkatan kualifikasi, dan selanjutnya layak menempati jabatan kunci yang dibutuhkan organisasi.

Untuk memperbaiki kinerja *Learning Strategy*, langkah-langkah yang diperlukan adalah mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran individu, pembelajaran tim dan pembelajaran organisasi. Hal ini dapat mengacu kepada 3 (tiga) kompetensi talenta, misalnya talenta yang memerlukan pengembangan kompetensi *leadership*, *technical* atau *geographical* sesuai hasil profil talenta tersebut. Pusat pembelajaran harus menyediakan katalog training setiap tahun yang memuat semua program training yang ada guna memudahkan talenta mengetahui ketersediaan program pelatihan yang dapat diikuti untuk mengembangkan potensi para talenta tersebut.

Pimpinan-pimpinan unit merupakan contoh atau teladan langsung bagi para talenta. Oleh karena itu, dengan mendorong pimpinan-pimpinan unit agar selalu menularkan ilmu dan pengalaman

(*leader as a teacher*), diharapkan para talenta dapat meningkatkan kompetensi yang tidak hanya bersifat substansial, namun juga meningkatkan wawasan dan kebijaksanaan yang ditularkan dari para pimpinan. Kementerian Perdagangan juga harus menerapkan metode pembelajaran yang memberikan dampak lebih signifikan dalam mendorong kompetensi talenta, diantaranya dengan lebih sering melaksanakan aktivitas belajar dengan magang, *on the job training*, *job assignment*, serta metode dialog (*community of practice/ executive mentoring*).

Menurut penulis, langkah-langkah tersebut akan memberikan dampak lebih besar pada peningkatan kompetensi talenta jika diiringi dengan perbaikan pada metode Non Klasikal (*Informal Learning*) maupun Klasikal (*Formal Learning*). Metode Non Klasikal (*Informal Learning*) lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai jika dilaksanakan dengan menerapkan metode pembelajaran di tempat kerja (*working place learning*) dengan porsi pembelajaran 60% dan *sharing* dengan porsi pembelajaran 20%. Metode Klasikal (*Formal Learning*) dengan porsi pembelajaran 20%, terdiri dari 10% *offline* dan 10% *online*, akan lebih dapat mendorong pengalaman dan kinerja talenta jika dilaksanakan dengan menerapkan metode *interactive e-learning*, metode *blended learning*, dan metode ceramah yang lebih atraktif. Peningkatan kompetensi teknis untuk talenta dalam mendukung kinerja organisasi harus lebih banyak dilakukan termasuk pengembangan karakter dan integritas dalam rangka lebih mengembangkan dirinya.

Selain elemen *Learning Strategy*, elemen *Governance* juga merupakan prioritas utama yang perlu diperbaiki. Elemen *Governance* adalah salah satu elemen CorpU yang fokus pada tatakelola CorpU, yakni tatakelola yang terintegrasi antara organisasi secara keseluruhan dengan unit pelaksana program pembelajaran. Kementerian Perdagangan perlu memperbaiki beberapa hal terkait dengan elemen *Governance* tersebut, sehingga mampu merumuskan kebijakan dan mengevaluasi strategi pembelajaran dengan baik. Perbaikan kinerja elemen *Governance* diharapkan menciptakan sinergitas yang baik antara unit teknis, sehingga elemen *Learning Strategy* dapat efektif mendorong talenta pada *readiness level* untuk menempati jabatan kunci. Biro Organisasi dan Kepegawaian dan unit-unit teknis terkait harus dapat memberikan *feedback* kepada Pusat Pendidikan dan Pelatihan.

Menurut penulis, langkah-langkah yang harus dilakukan Kementerian Perdagangan untuk memperbaiki elemen *Governance* diantaranya dengan membentuk Tim tetap di setiap unit yang jelas dan mumpuni untuk mendukung aktivitas yang terkait dengan pembelajaran yang berkelanjutan.

Dengan adanya Tim tersebut, diharapkan akan tersusun kebijakan dan program khusus guna penerapan budaya pembelajaran di unit-unit organisasi. Hal ini akan mendorong talenta aktif dan memiliki semangat tinggi untuk terus belajar. Tim tetap disini dapat berupa *Learning Council*, *Expert Directory* maupun *Group Skill*.

Koordinasi dan kewenangan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan juga dapat diperkuat dan aktif ikut serta dalam penyusunan kebijakan dan program organisasi, sehingga bisa mendapatkan *feedback* untuk menyusun program pembelajaran yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Untuk menyusun program pembelajaran yang tepat, Kementerian Perdagangan juga perlu mensinergikan dan mengintegrasikan aktivitas Biro Organisasi dan Kepegawaian yang menangani manajemen talenta dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang menangani pengembangan talenta dalam menyelaraskan kebutuhan pengembangan kompetensi talenta dengan sistem pembelajaran yang tepat dan sesuai. Untuk itu, dapat disusun Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengembangan Talenta sebagai acuan yang jelas bagi semua unit.

### Hasil Konsultasi dan Wawancara

Melalui pendalaman dengan konsultasi dan wawancara, perbaikan elemen *Learning Strategy* serta *Governance* masih perlu didukung dengan perbaikan pada *System Alignment*. *System Alignment* fokus pada keterkaitan beberapa infrastruktur, seperti keterkaitan antara rencana strategi organisasi dengan strategi pembelajaran dan program pembelajaran dengan program pengembangan karir.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain: mengoptimalkan hasil pembelajaran guna mendukung kinerja unit dan kinerja organisasi; mendorong sinergitas hasil pembelajaran yang dapat mendukung proses seleksi dan penempatan talenta. Selama ini, hasil pembelajaran yang diikuti belum mampu mendorong pengembangan karir dan juga mendorong capaian kinerja organisasi. Dengan memperbaiki sinergitas tersebut, diharapkan kedepannya proses pembelajaran yang diterima dapat dimanfaatkan untuk mendukung kinerja organisasi, sekaligus mendorong pengembangan karir pegawai yang bersangkutan.

Kementerian Perdagangan juga perlu mendorong sinergitas hasil pembelajaran guna terus memelihara budaya pembelajaran bagi organisasi. Semangat belajar yang tinggi yang dimiliki oleh para talenta dan juga organisasi, tentunya akan mampu meningkatkan integritas dan kapabilitas pegawai dalam mendukung kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil konsultasi wawancara, juga teridentifikasi beberapa potensi kendala bagi

penerapan CorpU di Kementerian Perdagangan sebagai berikut :

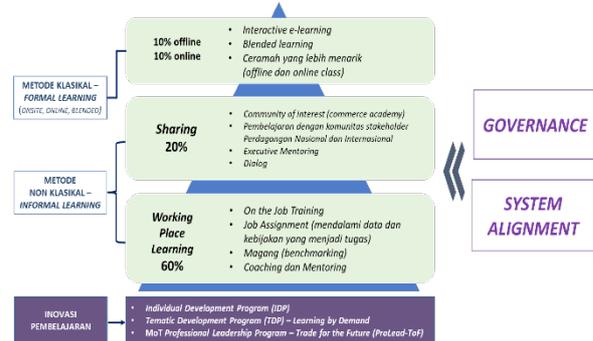
1. Pegawai terlalu fokus dengan pekerjaan rutin, sehingga memiliki keterbatasan untuk mengikuti program pengembangan talenta baik *formal learning* (klasikal) maupun *informal learning* (non klasikal).
2. Jumlah pegawai yang cukup besar yang berdampak pada proses asesmen yang memerlukan waktu dan biaya besar. Diperlukan komitmen dan kesabaran dari seluruh elemen organisasi.
3. Profil individu setiap talenta dalam proses akuisisi, belum terinformasikan secara komperhensif kepada semua pimpinan unit organisasi, padahal diperlukan dalam pengembangan talenta untuk individu yang bersangkutan oleh pimpinan unit organisasi dimaksud.
4. Komunikasi dan koordinasi perlu terus ditingkatkan antar unit dalam memetakan kebutuhan pembelajaran untuk pengembangan talenta.
5. Pelaksanaan *mentor* dan/atau *coach* oleh para pimpinan perlu dimaksimalkan.
6. Budaya pembelajaran di setiap unit organisasi perlu terus dipertahankan.

### Hasil Analisis Kebutuhan Penerapan CorpU

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, kebutuhan penerapan CorpU yang mampu mendukung strategi kebijakan Kementerian Perdagangan secara optimal adalah perbaikan pada 3 (tiga) elemen yang menjadi pilar utama CorpU, yaitu *Learning Startegy*, didukung dengan perbaikan pada *Governance* dan *System Alignment*.

*Learning Strategy* (Strategi Pembelajaran) akan fokus pada perbaikan metode pembelajaran klasikal (*formal learning*) dan non klasikal (*informal learning*). Metode pembelajaran klasikal (*formal learning*) yang dilakukan dengan lebih banyak melaksanakan pengembangan kompetensi teknis perdagangan serta pelaksanaan pengembangan karakter dan integritas pegawai dengan menerapkan *interactive e-learning*, metode *blended learning*, dan metode ceramah yang lebih atraktif. Metode non klasikal (*informal learning*), terutama untuk pembelajaran di tempat kerja (*working place learning*) melalui *on the job training*, *coaching* dan *mentoring*, *job assigment*, serta magang. Informasi mengenai pembelajaran tersebut, dipublikasikan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan melalui katalog training setiap tahun yang memuat semua program training yang ada guna memudahkan talenta mengetahui ketersediaan program pelatihan yang dapat diikuti untuk mengembangkan kompetensi

para talenta tersebut. Strategi Pembelajaran (*Learning Strategy*), selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 7 berikut ini.



Gambar 7. *Learning Strategy* CorpU Kementerian Perdagangan

Sumber : Hasil Pengolahan

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Kementerian Perdagangan telah merapkan Manajemen Talenta dengan cukup baik, khususnya di tahapan akuisisi talenta. Hasilnya telah digunakan sebagai dasar pertimbangan bagi seleksi dan penempatan talenta di jabatan-jabatan strategis. Oleh karena itu, Kementerian Perdagangan perlu menerapkan CorpU untuk mendukung pengembangan talenta sebagai salah satu tahapan manajemen talenta.
2. Dari analisis sebelumnya, maka disimpulkan bahwa kebutuhan CorpU Kementerian Perdagangan adalah sebagai berikut :
  - a. Dari sisi kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan CorpU, organisasi Kementerian Perdagangan sudah siap untuk menerapkan CorpU dengan terus mempertahankan budaya pembelajaran yang sudah ada.
  - b. Dari sisi elemen yang menjadi pilar utama CorpU, Kementerian Perdagangan masih membutuhkan perbaikan pada *Learning Strategy*, didukung dengan perbaikan *Governance* dan *System Alignment*.
  - c. Dari sisi *Learning Strategy*, Kementerian Perdagangan masih memerlukan perbaikan pada metode pembelajaran klasikal (*formal learning*) dan non klasikal (*informal learning*).
3. Beberapa faktor-faktor yang menjadi potensi kendala bagi penerapan CorpU di Kementerian Perdagangan adalah:
  - a. Pegawai terlalu fokus dengan pekerjaan rutin, sehingga memiliki keterbatasan

- untuk mengikuti program pengembangan talenta baik *formal learning* (klasikal) maupun *informal learning* (non klasikal).
- b. Jumlah pegawai yang cukup besar yang berdampak pada proses asesmen yang memerlukan waktu dan biaya besar. Diperlukan komitmen dan kesabaran dari seluruh elemen organisasi.
  - c. Profil individu setiap talenta dalam proses akuisisi, belum terinformasikan secara komperhensif kepada semua pimpinan unit organisasi, padahal diperlukan dalam pengembangan talenta untuk individu yang bersangkutan oleh pimpinan unit organisasi dimaksud.
  - d. Komunikasi dan koordinasi perlu terus ditingkatkan antar unit dalam memetakan kebutuhan pembelajaran untuk pengembangan talenta.
  - e. Pelaksanaan mentor dan/atau coach oleh para pimpinan perlu dimaksimalkan.
  - f. Budaya pembelajaran di setiap unit organisasi perlu terus dipertahankan.
4. Strategi pembelajaran (*Learning Strategy*) yang tepat untuk penerapan CorpU di Kementerian Perdagangan, diantaranya dengan:
    - a. Memperbaiki metode pembelajaran klasikal (*formal learning*) yang dilakukan dengan lebih banyak melaksanakan pengembangan kompetensi teknis perdagangan serta pelaksanaan pengembangan karakter dan integritas pegawai dengan menerapkan *interactive e-learning*, metode *blended learning*, dan metode ceramah yang lebih atraktif.
    - b. Memprioritaskan metode non klasikal (*informal learning*), terutama untuk pembelajaran di tempat kerja (*working place learning*) melalui *on the job training*, *coaching* dan *mentoring*, *job assigment*, serta magang.
    - c. Katalog training yang disediakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan, yang memuat semua program training yang ada setiap tahun guna memudahkan talenta mengetahui ketersediaan program pelatihan yang dapat diikuti untuk mengembangkan kompetensi para talenta tersebut.
  5. Perbaikan pada *Learning Strategy* (strategi pembelajaran) dimaksud, perlu didukung dengan perbaikan *Gorvenance* dan *System Alignment* yang juga diharapkan dapat mengatasi potensi kendala dalam penerapan CorpU. Perbaikan *Governance* diantaranya dengan :
    - a. Membentuk Tim tetap di setiap unit, yang jelas dan mumpuni untuk mendukung aktivitas yang terkait pembelajaran yang berkelanjutan.
    - b. Memperkuat koordinasi dan kewenangan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan sehingga dapat dengan aktif ikut serta dalam penyusunan kebijakan, program dan strategi di semua unit organisasi.
    - c. Mensinergikan dan mengintegrasikan aktivitas Biro Organisasi dan Kepegawaian yang mengani manajemen talenta dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang menangani pengembangan talenta dalam menyelaraskan kebutuhan pengembangan kompetensi talenta dengan sistem pembelajaran yang sesuai yang akan diterapkan.
  6. Perbaikan *System Aligment* diantaranya dengan:
    - a. Mendorong sinegritas hasil pembelajaran untuk mendukung proses seleksi dan penempatan talenta.
    - b. Mendorong sinergitas hasil pembelajaran untuk mendukung budaya pembelajaran bagi organisasi.

## Saran

Dalam memperbaiki metode pembelajaran dengan *formal learning* dan *sharing*, serta memprioritaskan metode *informal learning*, diperlukan inovasi pembelajaran yang akan memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan pengembangan talenta. Beberapa inisiasi inovasi metode pembelajaran yang dapat diterapkan serta upaya mengatasi potensi kendala bagi penerapan CorpU, antara lain:

1. Membentuk Tim tetap di setiap unit yang jelas dan mumpuni untuk mendukung aktivitas yang terkait pembelajaran yang berkelanjutan, terdiri dari:
  - a. Dewan Pembelajaran (*Learning Council*) yang bertugas untuk membantu merumuskan kebijakan dan mengevaluasi strategi pembelajaran,
  - b. *Expert Directory* yang terdiri dari ahli di bidang perdagangan untuk dijadikan mentor atau partner diskusi, dan
  - c. *Group Skill* yang mendukung keputusan program prioritas pengembangan talenta yang telah ditetapkan.
2. Menyelenggarakan program pelatihan tematik (*tematic development programme – TDP*) yang dilakukan secara kolektif, berbasiskan

isu-isu strategis terkait kebijakan Kementerian Perdagangan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja talenta.

3. Menyelenggarakan program pelatihan individual (*individual development programme* - IDP) yang dilakukan secara khusus, sebagai program *Learning Journey* dari individu yang bersangkutan. Hal ini didasarkan pada kompetensi yang sesuai di Kementerian Perdagangan, antara lain meliputi kompetensi teknis (*technical competence*), kompetensi geografis (*geographical competence*), dan kompetensi kepemimpinan (*leadership competence*).
4. Memperbanyak metode pembelajaran *sharing*:
  - a. *Executive mentoring* (pendampingan bimbingan dari para pimpinan internal/eksternal yang memiliki *tacit knowledge*).
  - b. *Community of practice* (komunitas diskusi untuk merumuskan inisiatif dalam menyelesaikan isu/persoalan perdagangan baik Nasional maupun Internasional).
5. Menyelenggarakan program khusus *MoT Professional Leadership Program –Trade for the Future (ProLead-ToF)*, yaitu program pengembangan talenta untuk para talenta, yang berpotensi sebagai pimpinan-pimpinan tinggi Kementerian Perdagangan di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, M. dan Othman, A.M. (2014). *Service Quality Evaluation of Islamic Bank in UEA: An Importance Performance Analysis Approach*. Journal of Islamic Economic, Banking and Finance, Vol. 10, No. 2, pp. 96-113.
- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, And Growing A Successful Program*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Canon, J.A., dan Mcgee, R. (2007). *Talent Management and Succession Planning*. London: The Chartered Institute of Personnel and Development.
- Fitriani, Tiara. (2019). *Corporate University, Solusi Pengembangan Kompetensi ASN*. <https://nasional.kompas.com/read/2019/10/31/15524331/corporate-university-solusi-pengembangan-kompetensi-asn>
- Haria, Bima (dalam Fiki Ariyanti). (2018). *PNS zaman now harus punya 10 kompetensi ini*. (<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3447380>).
- Kementerian Keuangan. (2017). Keputusan Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017 Tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 03/2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional. (2020). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024.
- Lembaga Administrasi Negara. (2020). *Rencana Implementasi ASN Corporate University*. Seminar Nasional Pusdiklat BMKG, 13 Oktober 2020.
- Lewis, R.E. dan Heckman R.J. (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review Volume 16, Issue 2, June 2006, Pages 139-154
- Lombardo, Miceal M., Call, Morgan Mc. dan Eichinger, Robert A. (2014). *The 70-20-10 Model for Learning and Development*. <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>.
- Marpaung, Pangihutan M. (2020). *Manajemen Organisasi Pembelajar di Institusi Publik*. Jakarta: LAN RI.
- Murad, Misbah. (2020). *Strategi Mempersiapkan dan Mengembangkan Talenta melalui Corporate University*. <https://www.kompasiana.com/misbahbanjar/5e410d37d541df27db3a5ab2/strategi-mempersiapkan-dan-mengembangkan-talenta-melalui-corporate-university>.
- Nurhikmah. (2020). Peran Widyaiswara dalam Strategi Pengembangan ASN “Corporate University”. Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora Volume 6 Nomor 2, Desember 2020 (PP. 122-128)
- Pemerintah Pusat. (2020). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Perdagangan. (2021). Data Kegiatan Pelatihan dan Seminar Pusdiklat Perdagangan Tahun 2021.