

SEBUAH PEMIKIRAN: LEMBAGA KEDIKLATAN DI PEMDA SEBAGAI CORPORATE UNIVERSITY

A THOUGHT: TRAINING AND EDUCATION INSTITUTION IN LOCAL GOVERNMENT AS A CORPORATE UNIVERSITY

Patricia Heny Dian Anitasari
Pemerintah Kota Yogyakarta

Abstrak

Corporate University saat ini menjadi isu dalam dunia kediklatan dan pengembangan sumber daya manusia. Lembaga pendidikan dan pelatihan di dalam memberikan program diklat yang tepat mesti memahami aspek-aspek yang diperlukan mulai dari peruntukan jabatannya, standar kompetensi jabatan yang diperlukan hingga level kompetensi yang diperlukan. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) serta peraturan pelaksanaannya konsep kompetensi PNS dirombak secara besar-besaran. Lembaga pendidikan dan pelatihan milik pemerintah, baik Daerah maupun Pusat, tidak lagi diisi dengan tema diklat yang monoton, namun harus menyesuaikan diri dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu ASN. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan sebagai entitas pengelola pengembangan SDM adalah bagian integral dari proses *talent management* yang meliputi pengorganisasian fungsi *strategic human capital management*, *strategic learning development* dan manajemen operasional SDM serta optimalisasi fungsi pendidikan dan pelatihan teknis, perlu dikelola dengan pola sebuah *Corporate University*.

Kata kunci : *corporate university, pendidikan dan pelatihan, aparatur sipil negara*

Abstract

Corporate University is currently a problem in the world of training and education and human resource development. Educational and training institutions in order to be able to provide the right program must know what is needed, for what standards, the competency standards of their positions, and the level of competency needed. In - Law Number 5 Year 2014 concerning the State Civil Apparatus (ASN) as well as the implementing regulations the concept of civil servant competence was overhauled on a large scale. Government-owned education and training institutions are no longer monotonous with the theme of training, but must adjust to the competencies needed by each ASN individual. The Education and Training Institute as an HR Development management entity is an integral part of the talent management process that is equipped with the organization of strategic human resource management functions, the development of strategic learning and operational management of HR as well as the optimization of the education and technical training functions, so education and training are related to the pattern of the Corporate University.

Keywords : *corporate university, education and training, state civil servants*

A. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) saatnya harus dipandang sebagai asset organisasi (*human capital*). Lembaga diklat bukan lagi sebagai lembaga penyelenggara diklat yang konvensional saja. Lembaga Diklat harus mampu membuat ASN dapat belajar kapanpun tanpa meninggalkan tempat kerja dan waktu kerja. Lembaga diklat tidak hanya sebagai transfer materi/modul tetapi juga mampu menyemai alumni yang memiliki kemanfaatan terbesar dalam organisasi, dengan merespon perkembangan dan kebutuhan organisasi.

Membangun *smart* ASN bukan hanya tanggungjawab pimpinan tetapi juga, sinergisitas lembaga sebagai pemantau, dimotori lembaga diklat dan Unit Kepegawaian disetiap pemerintahan daerah, *Top manager* menjadi pengajar dan pakar. *Corporate University* saat ini menjadi issue dalam dunia kediklatan dan pengembangan SDM., Hal ini semakin memberikan penegasan bahwa pentingnya standar kompetensi suatu lembaga/instansi/Pemerintah Daerah. Namun semua ini harus dilandasi dengan pengembangan organisasi pembelajar serta mempersiapkan SDM. Pengembangan SDM merupakan bagian dari proses talent management sehingga perlu diintegrasikan dengan proses manajemen SDM yang lain.

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan sebagai entitas pengelola pengembangan SDM di Pemda adalah bagian integral dari proses talent management yang meliputi pengorganisasian fungsi strategis, *human capital management*, *strategic learning development* dan manajemen operasional SDM serta optimalisasi fungsi pendidikan dan pelatihan teknis. Guna mewujudkan Smart ASN, maka perlu mendorong transformasi diklat konvensional menjadi diklat berbasis *Human Capital Management* melalui pengembangan *Corporate University* bagi

Aparatur Sipil Negara. Skema diklat terobosan ini memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran dengan mengombinasikan berbagai sistem pelatihan yang progresif edukatif.

B. Rumusan Masalah

Hak memperoleh pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun kenyataannya bagi setiap ASN tidak terpenuhi, selama ini Organisasi Perangkat Daerah hanya mengirimkan satu atau dua orang saja untuk mengikuti pelatihan. Lembaga pendidikan dan pelatihan sebagai lembaga yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara dituntut menciptakan Aparatur Sipil Negara memiliki kompetensi dan mampu menjadi pelayan publik yang baik, serta memiliki pencapaian kinerja yang tinggi.

C. Metode Penelitian

Kajian ini merupakan kajian kualitatif dengan menggunakan metode studi literatur, yaitu menyajikan beberapa referensi terkait fokus kajian yang sesuai dengan tema atau topik. Kemudian membaca, mencatat, menganalisis dan atau menyimpulkan isi tulisan pada jurnal ilmiah, buku, atau hasil penelitian lainnya.

D. Pembahasan

1. Konsep *Corporate University*

Konsep *Corporate university* menjadi tren selama lima belas tahun belakangan. Berbagai perusahaan besar dunia telah menerapkan *Corpu* untuk memaksimalkan penjualan dan profit mereka. Banyak perusahaan terbuka, swasta yang belum go public, BUMN, perusahaan keluarga, LSM, dan organisasi semi pemerintah telah mendirikan atau sedang mengembangkan *Corporate University*. Kemunculan *Corpu* pertama kali di Amerika Serikat pada tahun 1990-an, bersamaan dengan lahirnya tiga

fenomena: globalisasi, pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*), dan organisasi pembelajar (*learning organization*). Sepanjang lima belas tahun belakangan, praktisi dan akademisi telah merumuskan berbagai defnisi untuk memahami konsep *Corporate University*. Beberapa definisi mengarah kepada strategi generik, namun kebanyakan menggambarkan *Corpu* sebagai suatu entitas organisasi. *Corporate university* memiliki beberapa definisi yang berbeda menurut beberapa pendapat ahli.

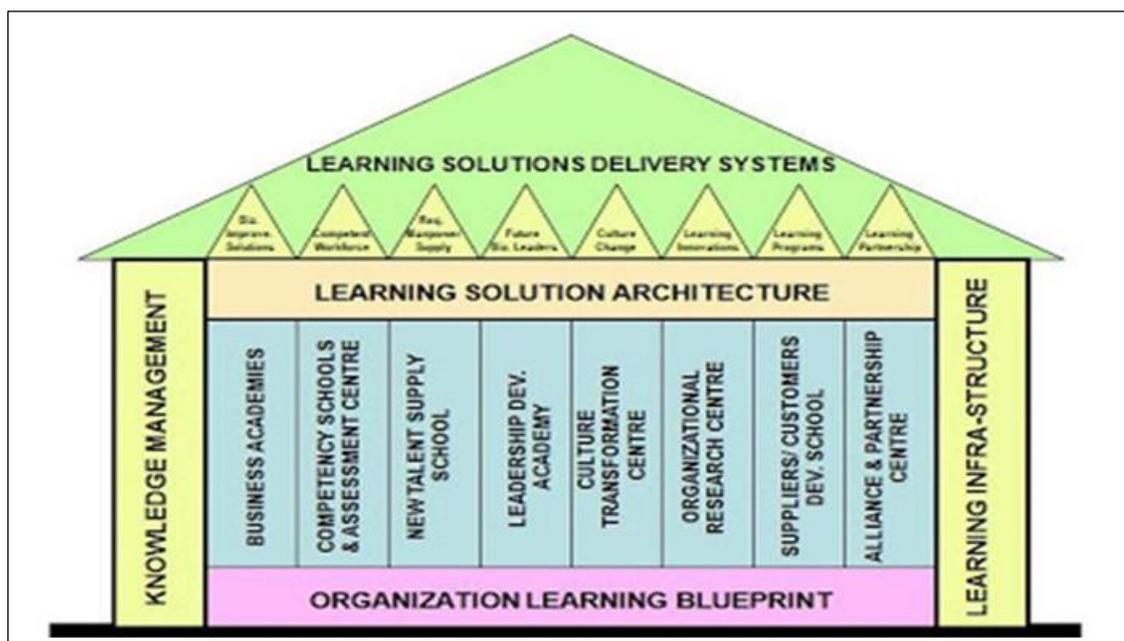
Menurut Meister (2001), *Corporate university* merupakan sebuah payung strategis terpusat untuk pendidikan dan pengembangan karyawan, yang merupakan kendaraan utama untuk menyebarkan budaya organisasi dan membina pengembangan tidak hanya pada keterampilan kerja, tetapi juga keterampilan kerja inti. Sedangkan Allen (2002), menyampaikan definisi *corporate university* merupakan entitas pendidikan sebagai alat strategis yang dirancang untuk membantu organisasi induknya dalam mencapai misinya dengan melakukan kegiatan yang mendorong pembelajaran

individu dan organisasi, pengetahuan dan kebijaksanaan.

Definisi *corporate university* yang diungkapkan Wheeler (2005) adalah fungsi atau departemen yang secara strategis berorientasi terhadap pengembangan karyawan yang terintegrasi sebagai seorang individu dengan kinerja mereka sebagai tim dan yang terpenting sebagai keseluruhan organisasi, dengan melakukan riset secara luas dengan memfasilitasi penyampaian konten dan memimpin usaha dalam membangun tim kepemimpinan yang unggul.

Pada dasarnya *corporate university* adalah sebuah unit, pendekatan atau konsep yang mendukung pembaruan, implementasi dan/atau optimasi strategi melalui pembelajaran organisasi yang mengintegrasikan apa yang telah tersedia, yaitu sumberdaya, proses bisnis, dan orang-orang terlibat dalam proses pembelajaran untuk mencapai performansi terbaik dan secara terus menerus meningkatkan *knowledge, skill* dan *attitude* dari orang-orang yang berada dalam ekosistem Organisasi dengan didukung oleh Pengelolaan Pengetahuan (*knowledge management*).

Gambar 1. *Corporate University*



Sumber: Bahan paparan *Corporate University* Kementerian Keuangan (2017)

b. Konsep lembaga Pendidikan dan Pelatihan di Pemda

Pembentukan lembaga pelatihan di Pemerintah Daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah, dimana dalam Peraturan Pemerintah tersebut diamanatkan berbentuk Badan, yaitu dengan nomenklatur Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan; Badan Pendidikan dan Pelatihan atau Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur dan mempunyai fungsi penyusunan kebijakan teknis, rencana, dan program pengembangan sumber daya manusia.

Model Struktur Organisasi Lembaga Diklat seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017 khususnya bagi Organisasi perangkat Daerah yang mempunyai fungsi pendidikan dan pelatihan seperti disebutkan dalam gambar di atas untuk saat ini dirasa tidak relevan lagi, sehingga perlu upaya untuk menyempurnakan struktur dimaksud. Dan juga perlu di lihat konteks lokalitas masing-masing Daerah sehingga perlu ada inovasi dalam nomenklatur bidang yang mampu ketugasan pendidikan dan pelatihan. Apalagi Pemerintah Daerah dituntut untuk mengalokasikan waktu 20

JPL per tahun bagi ASN untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan.

Metode Pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan selama ini sangatlah konvensional yaitu dengan model kelas pembelajaran atau *e-learning*, sehingga hasil yang diharapkan dari ASN yang diikutkan pendidikan dan pelatihan seringkali tidak sesuai dengan yang akan dicapai organisasi/visi organisasi. Untuk itu diperlukan transformasi lembaga diklat yang ada sekarang ini menuju lembaga diklat yang lebih modern untuk mencapai visi organisasi.

Corporate university didirikan untuk berbagai alasan, namun sebagian besar organisasi memiliki kebutuhan dasar yang sama. Hearn (2002:1) menyampaikan tujuan: dididirikannya *corporate university* sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pelatihan;
2. Memulai dan mendukung perubahan dalam organisasi ;
3. Mendapatkan hasil maksimal dari investasi dalam pendidikan;
4. Membawa budaya umum, loyalitas, dan milik perusahaan;
5. Tetap kompetitif dalam bidang ekonomi saat ini;
6. Mempertahankan karyawan .

Terdapat perbedaan antara training dengan *corporate university*. Tabel 1 akan menjelaskan perbedaan diantara keduanya.

Tabel 1. Perbedaan Lembaga Diklat dengan *Corporate University* (CorpU)

Dimensi	Training /Lembaga Pelatihan	CorpU
Akses	Akses yang terbatas (pada ruang kelas dan waktu tertentu)	Dapat diakses dari mana dan kapan saja
Peserta	Terbatas pada peserta tertentu	Flexible pada semua anggota
Konten	Meningkatkan keterampilan teknis dan bisnis	Meningkatkn kompetensi dengan ruang lingkup yang luas via e-learning
Penyampaian	Dilakukan oleh instruktur dan test secara sinkronus (bersamaan)	Proses pembelajaran dan test asinkronus (tidak simultan)

Dimensi	Training /Lembaga Pelatihan	CorpU
Registrasi	Secara terbuka dengan proses manual tidak berkaitan dgn kurikulum pelatihan dan persyaratan tertentu	Berdasarkan kebutuhan kurikulum secara online via Learning Management System (LMS)
Fokus	Biasanya reaktif	Kebanyakan secara proaktif
Frekuensi	Berdasarkan jadwal proses belajar dalam waktu tertentu	Proses belajar secara berkelanjutan bisa kapan saja
Pengoperasian	Secara normal dilakukan oleh staff fungsi tertentu	Dilakukan oleh unit bisnis terpisah yang mampu menghasilkan revenue
Dampak (outcome)	Untuk meningkatkan atau mengembangkan keterampilan	Mingkatkan kinerja secara keseluruhan
Pendapatan	Kemampuan menghasilkan pendapatan dan peserta yang terbatas	Memiliki kemampuan menghasilkan pendapatan yang besar via online
Ruang lingkup	Bersifat taktis	Keselarasan strategi dengan unit bisnis

Sumber: Grenzer (2006:6-7)

Perbedaan pengelolaan lembaga pendidikan dan pelatihan dengan pendekatan *corporate university*, maka pengembangan SDM dan proses pembelajaran menjadi tanggung jawab siapa saja, dimana saja, dan kapan saja. Penyelenggaraan diklat bukan lagi menjadi suatu pekerjaan business *as usual* tetapi bagian integral dan tidak terpisahkan dari pencapaian kinerja lembaga diklat. Point penting lain adalah tujuan pendekatan *corporate university* tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai tetap meningkatkan kinerja organisasi. Yang perlu dan wajib diketahui adalah bahwa bukan lembaga diklat Pemda yang berubah menjadi sebuah *Corporate University* tetapi menjadi motor penggerak untuk mewujudkan lembaga diklat *Corporate University*.

Corporate University mengutamakan peningkatan kecerdasan/inteligensia perusahaan untuk melakukan perubahan, mengeksekusi inisiatif strategis, dan menyebar best practices diantara unit usaha dan dari luar. Urgensi lembaga pendidikan dan pelatihan dengan pengelolaan sebagai *corporate university*, harus belajar lebih cepat sebagai ekspektasi organisasi dan pegawai,

pengembangan SDM harus sejalan dengan *strategic planning* organisasi, Proses bisnis pengembangan SDM harus aplikatif, relevan/adaptif, mudah diakses, dan berdampak tinggi. Perkembangan teknologi membuat materi belajar mudah diakses kapan dan dimana saja. Kerangka pembelajaran harus mampu mencetak agen perubahan, *knowledge* di organisasi banyak dan beragam, tersebar dan melekat pada orang.

Pemerintah Daerah dituntut untuk mengalokasikan waktu 20 JPL per tahun bagi ASN untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan. Metode Pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan selama ini sangatlah konvensional yaitu dengan model kelas pembelajaran atau e-learning, sehingga hasil yang diharapkan dari ASN yang diikutkan pendidikan dan pelatihan seringkali tidak sesuai dengan apa yang akan dicapai organisasi/visi organisasi. Untuk itu perlu ada transformasi lembaga diklat yang sekarang ini ada menuju lembaga diklat yang lebih modern untuk mencapai visi organisasi.

E. Kesimpulan

Pemerintah berupaya mencoba menerapkan konsep *corporate university*

pada organisasi sektor publik atau birokrasi pemerintah. Transformasi lembaga Pendidikan dan Pelatihan (diklat) konvensional menjadi diklat berbasis *human capital management* melalui pengembangan ASN *Corporate University*.

Skema diklat terobosan ini memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran dengan mengkombinasikan berbagai sistem pelatihan yang progresif edukatif, seperti *e-learning*, *coaching*, *mentoring* dan *on the job training* (Publikasi Lembaga Administrasi Negara, 2018). *Corporate University* menawarkan jargon belajar dimana saja, kapan saja, dan siapa saja melalui proses belajar yang dinamis (Publikasi Kementerian Keuangan, 2016).

Dengan terwujudnya *Corporate University* lembaga Diklat akan menghasilkan para leader yang tangguh bagi ASN guna memiliki kompetensi yang baik dalam upaya menjembatani perkembangan dunia yang semakin transparan dan sekaligus untuk lebih meningkatkan kecerdasan/inteligensia untuk melakukan perubahan, mengeksekusi inisiatif strategis, dan menyebar *best practice*. *Corporate University* lembaga dan pelatihan menggunakan *Corporate University*

Diklat di pemerintah daerah adalah untuk menyiapkan ASN yang berstandar Internasional, melayani masyarakat secara prima, kompetitif, profesional, kredibel, dan mempunyai kemampuan yang handa. Konsep baru untuk pendidikan pendekatan *University (CorpU)* maka pengembangan SDM dan proses pembelajaran menjadi tanggung jawab siapa saja, dimana saja, dan kapan saja. Penyelenggaraan diklat bukan lagi menjadi suatu pekerjaan *business as usual* tetapi bagian integral dan tidak terpisahkan dari pencapaian kinerja lembaga diklat. *Point* penting lain adalah tujuan pendekatan *Corporate University* tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai tetapi meningkatkan kinerja organisasi. Yang

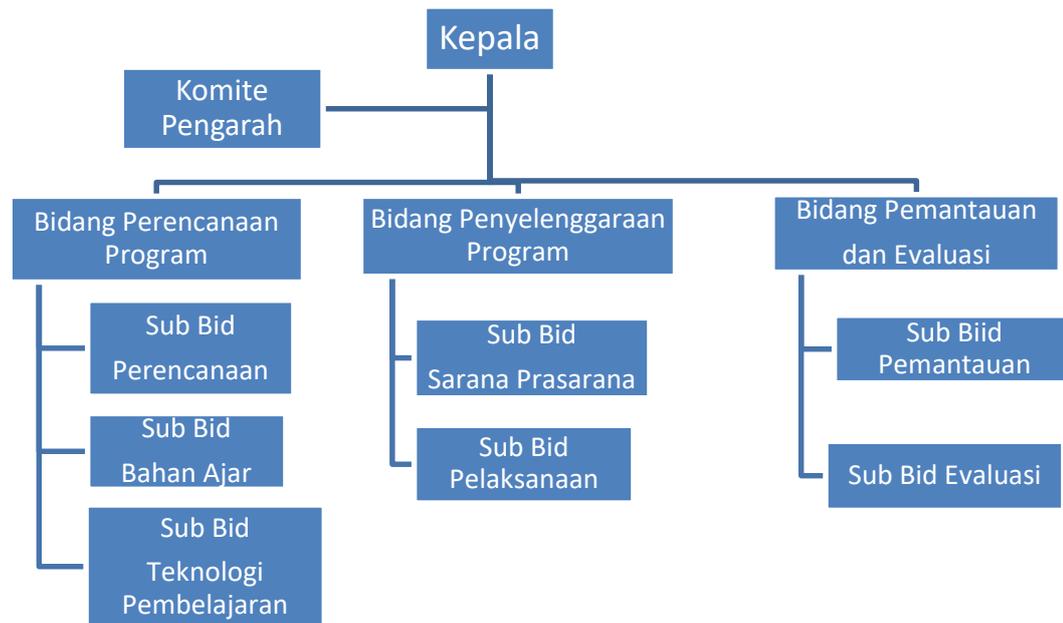
perlu dan wajib diketahui adalah bahwa bukan lembaga diklat Pemda yang berubah menjadi sebuah *Corporate University* tetapi menjadi motor penggerak untuk mewujudkan lembaga diklat *Corporate University*. *Corporate University* mengutamakan peningkatan kecerdasan/inteligensia perusahaan untuk melakukan perubahan, mengeksekusi inisiatif strategis, dan menyebar *best practices* diantara unit usaha dan dari luar.

Penerapan *Corporate University* pada seluruh lembaga pendidikan dan pelatihan di pemerintah daerah membutuhkan usaha ekstra dan waktu yang panjang. akan tetapi hal tersebut dapat dimulai dari pengelolaan *knowledge management* yang efektif pada program pendidikan dan pelatihan yang berbasis *corporate university*, yang dimotori oleh badan pendidikan dan pelatihan pada setiap pemerintah daerah.

F. Rekomendasi

- 1) Lembaga Diklat perlu menerapkan pola *corporate university* dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN, sebagai jawaban tantangan kemajuan teknologi dan persaingan global sekaligus menyiapkan ASN untuk menghadapi kompetisi global menuju *world class government*. Dengan metode pembelajaran, antara lain : *class learning*, *e-learning*, *blended learning*, *coaching mentoring*, *on the job training*, *knowledge sharing*, *Knowledge Management Working Group*;
- 2) Melakukan revisi Struktur Organisasi Lembaga Diklat sehingga mampu menjawab kebutuhan organisasi sesuai dengan Visi Pemerintah Daerah.
- 3) Keterlibatan dan suport dari Pimpinan Daerah dalam penerapan *corporate university* pada lembaga pendidikan dan pelatihan:
- 4) Struktur Lembaga Diklat yang bertransformasi sebagai *Corporate university*, sebagai berikut:

Gambar 2. Struktur Lembaga Diklat Sebagai *Corporate University*



Sumber: Kegiatan Diseminasi Pemkot Yogyakarta, 2020

Daftar Pustaka

- Allen, Mark; 2002. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*. Amacom. USA.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Mana-jemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Dalam Negri No 5 Th 2017 Tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota yang melaksanakan fungsi Penunjang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan.
- Bahan Paparan Kementerian Keuangan “Corporate University” Langkah Maju Mewujudkan Indonesia Corporate University, 5 Desember 2017.
- Elly Rustiny, Penerapan BLUD Dalam Transformasi Lembaga Diklat Menjadi *Corporate University*, *Prosiding Seminar Nasional “INOVASI MENUJU CORPORATE UNIVERSITY” 13 Desember 2018, BPSDM Provinsi Jawa Barat*
- Ayuningtyas, H. G., Anggadwita, A.N. G., Putri, M. K., (2015). *The Corporate University Landscape in Indonesia. 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO 2015): Atlantis Press*
- Lembaga Administrasi Negara. 2018. “Menuju Birokrasi Kelas Dunia, Kemenpan Rb dan LAN Siapkan ASN Corporate University”. (<http://lan.go.id/Id/Berita-Lan/Menuju-Birokrasi-Kelas-Dunia-Kemenpanrb-dan-Lan-Siapkan-Asn-Corporate-University>, diakses 10 Maret 2019)