

ASN CORPORATE UNIVERSITY: SEBUAH KONSEP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA ERA DISRUPTIF

ASN CORPORATE UNIVERSITY: A CONCEPT OF CIVIL SERVICE EDUCATION AND TRAINING IN THE DISRUPTIVE ERA

Nike Mutiara Fauziah¹ dan Andri Wahyu Prasetyo²

Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Tidar¹

¹Jl. Kapten Suparman No. 39, Petrobangsan, Kec. Magelang Utara, Kota Malang - Jawa Tengah
e-mail: nikemutiaraafa@untidar.ac.id

Bagian Kepegawaian Balai Litbang Kesehatan Kelas 1 Banjarnegara, Kemenkes RI²

²Jl. Selamanik No. 16A Kutabanjarnegara, Kec. Banjarnegara Kab. Banjarnegara - Jawa Tengah
e-mail: andrie_prasetyo10@yahoo.com

(Diterima 24 Agustus 2019, Direvisi 8 Oktober 2019, Disetujui 22 Oktober 2019)

Abstrak

Era disruptif telah banyak mengubah tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. Tidak terkecuali pada organisasi pemerintahan di Indonesia dalam hal pengembangan sumber daya manusianya. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat akan menghasilkan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang unggul. Organisasi pembelajar pada organisasi sektor publik menghasilkan sebuah paradigma baru dalam pendidikan dan pelatihan ASN. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan alternatif model dalam pengembangan ASN melalui paradigma baru yaitu ASN Corporate University. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur. Penelitian ini merumuskan alternatif model dalam pendidikan dan pelatihan ASN melalui pendekatan ASN Corporate University. ASN Corporate University merupakan salah satu model pendidikan dan pelatihan dari paradigma pengembangan ASN konvensional menuju pengembangan ASN di era disruptif, berbasis kegiatan inti organisasi dengan pendekatan human capital, yang menempatkan sumberdaya manusia sebagai investasi jangka panjang suatu organisasi. Manajemen pengetahuan pada Corporate University menjadi titik sentral dalam menciptakan, mengolah, dan menyalurkan sebuah pengetahuan yang akan diterapkan pada fokus pembelajaran sumber daya manusia aparatur (School, Collage, Academy).

Kata kunci: *ASN corporate university, pengembangan SDM, pendidikan dan pelatihan, era disruptif.*

Abstract

The disruptive era has greatly changed the nation and state governance. No exception is the government organization in Indonesia in developing its human resources. Human Resource Development through proper education and training will produce human resources in the Civil Service (ASN) quality and have excellent competence. Learning organizations in the public sector produce a new paradigm in ASN education and training. The purpose of this paper is to describe alternative models in ASN training through a new paradigm, namely ASN Corporate University. This paper used the literature study method. This paper formulates alternative models in training and education through ASN Corporate University. ASN Corporate University is one model of education and training from the conventional ASN development paradigm towards the development of ASN in a "disruptive era" based on Core Business Organizations by utilizing Human Capital which places human resources as an organization's long term investment. Knowledge Management at Corporate University becomes a central point in creating, processing, and integrating knowledge that will be applied to the focus of learning in the Civil Service (School, Collage, Academy).

Keywords: *civil service (ASN) corporate university, HR development, education and training, disruptive era.*

PENDAHULUAN

Era disruptif telah banyak merubah tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. Tidak terkecuali pada organisasi

pemerintahan atau birokrasi di Indonesia. Pengembangan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas dan memiliki kompetensi

unggul. Maka dari itu pemerintah harus bisa mempersiapkan dan menciptakan sumber daya manusia yang unggul melalui berbagai cara dan upaya yang efektif dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan apa yang ditulis oleh Ariyanti (2018) dalam situs <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3447380/pns-zaman-now-harus-punya-10-kompetensi> ini disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bima Haria Wibisana yang mengatakan bahwa perubahan lingkungan saat ini disebabkan pengaruh revolusi teknologi 4.0 (sistem teknologi digital), oleh karena itu kompetensi ASN yang dibutuhkan saat ini bukan hanya yang piawai dalam hal teknis, tetapi juga yang memiliki kompetensi *soft skill*. Adapun 10 kompetensi *soft skill* yang dibutuhkan masa kini agar dapat menghadapi tantangan perubahan diantaranya kemampuan memecahkan masalah kompleks, berpikir kritis, kreatif dan manajemen manusia. Selanjutnya kemampuan berkoordinasi, kecerdasan emosional, penilaian dan membuat keputusan, orientasi pelayanan, negosiasi, dan fleksibilitas kognitif juga dibutuhkan. Seperti diungkapkan oleh Kasali (2017) yang mengatakan bahwa sistem lama yang serba fisik, akan tergantikan dengan otomatisasi pekerjaan berbasis digital yang benar-benar baru dan efisien, serta lebih bermanfaat.

Pendidikan dan pelatihan ASN merupakan bagian dari metode pengembangan kompetensi pegawai. Pendidikan dan pelatihan sebagaimana disampaikan Notoadmodjo (2003:28) yaitu merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Hak memperoleh pengembangan kompetensi *pun* telah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Kemudian Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja juga

menyebutkan pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan paling lama 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun masa perjanjian kerja.

Andresen, et al., (2003) mengatakan bahwa dalam literatur sumber daya manusia, tren baru dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah membangun *corporate university*. Pemerintah Republik Indonesia sepertinya berupaya mencoba menerapkan konsep *corporate university* pada organisasi sektor publik atau birokrasi pemerintah. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia juga sedang mendorong transformasi 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 Kementrian Keuangan, 2016)

Perbaikan kualitas dan metode pendidikan dan pelatihan merupakan bagian integral dari upaya Reformasi Birokrasi bidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang tujuannya adalah menciptakan SDM aparatur yang semakin profesional, serta memiliki *mind-set* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja yang semakin tinggi (Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010). Sebagaimana diungkapkan oleh Rivai (2009: 213) yang mengatakan bahwa diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan itu biasanya difokuskan pada upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja aparatur, dengan melalui cara menyediakan pembelajaran mengenai keahlian-keahlian yang disesuaikan bidang kerjanya. Selain itu dapat membantu mereka dalam meningkatkan serta memperbaiki kekurangan-kekurangan dalam kinerja aparatur tersebut.

Kementerian Keuangan merupakan organisasi pemerintah pertama yang menerapkan konsep *corporate university*. Pada saat itu Kementerian Keuangan sebagai pemilik inisiatif strategis *corporate university*, melalui *Finance Education and Training Agency* (FETA) telah memulai implementasi sejak 2016 dan dijadwalkan untuk menyelesaikan proyek pada tahun 2018. Dalam konteks studi pembangunan, implementasi *corporate university* di Kementerian Keuangan sangat penting karena merupakan salah satu solusi utama untuk memecahkan masalah dalam pemanfaatan sumber daya manusia. Selain itu, penerapan kebijakan ini juga akan meningkatkan kapasitas Kementerian Keuangan itu sendiri (Firdaus, 2017).

Melihat uraian di atas, pendidikan dan pelatihan model konvensional melalui pembelajaran "*text book*" bukan merupakan hal yang relevan lagi di era disruptif dalam upaya meningkatkan kapasitas SDM aparatur di Indonesia. Komitmen pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya untuk melakukan reformasi birokrasi bidang SDM melalui pendidikan dan pelatihan berbasis digital dan mengintegrasikan lebih banyak unsur yang terlibat, merupakan modal awal yang baik untuk menciptakan SDM aparatur yang semakin profesional, serta memiliki *mind-set* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja yang semakin tinggi. Hal yang menjadi pertanyaan adalah apa sebenarnya yang dimaksud dengan ASN *Corporate University*? Kemudian bagaimana alternatif model *ASN Corporate University* pada organisasi pemerintah saat ini?

PEMBAHASAN

Tinjauan Pustaka

Pada dasarnya pengembangan pegawai merupakan kesempatan belajar, yang didesain guna membantu para pegawai (Kadarisman, 2014). Sejalan dengan uraian tersebut Simamora (2004 : 273) menjelaskan pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang kadang-kadang digunakan secara

bersama-sama maupun secara bergantian. Pelatihan mengandung maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan atau keterampilan serta merubah sikap atau perilaku karyawan ke arah yang produktif. Pengembangan dapat diasosiasikan dengan kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi. Pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat pada karier jangka panjang karyawan, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Saat ini peran dan pengembangan *Corporate University* (CU) mendapat perhatian yang meningkat baik dari akademisi, pemerintah, dan perusahaan. Konsep CU telah dikembangkan di Eropa dan menjadi aspek penting sebagai pusat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (A. Smith, 1998 dalam Ayuningtyas, 2015). CU telah diperkenalkan untuk pertama kalinya oleh Jack Welch, Kepala Eksekutif *General Electric (GE)* pada tahun 1950 (El-Tannir dalam Firdaus, 2017). Jack Welch mengubah pusat pelatihan GE dari pusat pelatihan konvensional ke pusat pembelajaran strategis. Dari entitas yang hanya memasok karyawan berkeahlian ke organisasi pembelajar yang mendukung tujuan strategis organisasi induknya. *Corporate University* generasi awal juga termasuk nama-nama seperti Universitas *Disney*, Universitas *Hamburger McDonald's*, Universitas *Motorola*, Universitas *Oracle*, dan Universitas *Toyota*.

Pada awal penerapannya, fungsi CU tidak terlihat terlalu berbeda dari departemen pelatihan, untuk memenuhi kebutuhan akan pekerja dengan keterampilan tinggi (El-Tannir, 2002). Seiring berjalannya waktu, peran baru CU muncul. Peran tersebut melibatkan pendekatan yang digerakkan oleh inisiatif, katalis perubahan manajemen, agen pengembangan kepemimpinan, instrumen pengembangan bisnis, alat manajemen hubungan pelanggan atau pemasok, dan fasilitas pengembangan karir (Andresen dan Irner, dalam El-Tannir, 2002).

Selanjutnya, Allen (2002) membagi CU menjadi empat tingkatan sesuai

dengan kegiatan mereka. Pertama adalah CU yang mengadakan pelatihan saja. Ini biasanya tingkat CU dimana mereka hanya berurusan dengan kegiatan pelatihan dan biasanya setelah pelatihan peserta mendapat sertifikat prestasi. Kedua adalah CU yang menjalankan pelatihan plus pengembangan manajerial dan atau eksekutif. Pada level ini, kompetensi manajerial dimasukkan dalam pelatihan. Pada tingkat ketiga, CU menawarkan kursus yang memberikan kredit akademik kepada peserta pelatihannya yang memenuhi syarat di beberapa universitas jika peserta pelatihan ingin mengejar gelar akademik. Level terakhir adalah CU yang memberikan gelar akademik. CU di level ini biasanya memiliki

fungsi yang sama dengan universitas tradisional lainnya.

Berdasarkan pembagian uraian level *corporate university* yang disampaikan oleh Allen (2002) tersebut, tersirat bahwa terdapat perbedaan yang mendasar antara *corporate university* dengan universitas tradisional. *Corporate university* merupakan sebuah konsep atau model pendidikan dan pelatihan yang di dalamnya bisa juga terdapat universitas tradisional. Sehingga dengan demikian, universitas tradisional merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dalam proses pendidikan dan pelatihan pada *corporate university*. Tabel 1 merupakan beberapa konsep atau *typology corporate university*:

Tabel 1. Typology Corporate University

<i>Scholar</i>	<i>Contribution</i>	<i>Typology</i>
Fresina (1997)	<i>Depending on the purpose of the corporate university three prototypes can be distinguished. Depending on their strategy and environment organisations should choose the right prototype.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prototype I – To reinforce and perpetuate</i> • <i>Prototype II – To manage change</i> • <i>Prototype III – To drive and shap</i>
Deiser (1998)	<i>Describes corporate university models along the dimensions or core function, business rationale, role of top management and case studies.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Profit Center</i> • <i>Qualification Center</i> • <i>Standardisation Engine</i> • <i>Strategic Change Enabler</i>
Walton (1999)	<i>Describes the evolution of corporate universities on the dimensions of time and breadth of coverage. Also describes generations in terms of strategic alignment and physical versus virtual presence.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Training School</i> • <i>Staff/Management College</i> • <i>Academy of Learning/ Corporate University</i>
Rademakers (2005)	<i>Describes the maturity of corporate universities in terms of the strategic impact (pro-active) and contribution to innovation (knowledge production).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>School</i> • <i>College</i> • <i>Academy</i>

Sumber: Assen, (2010).

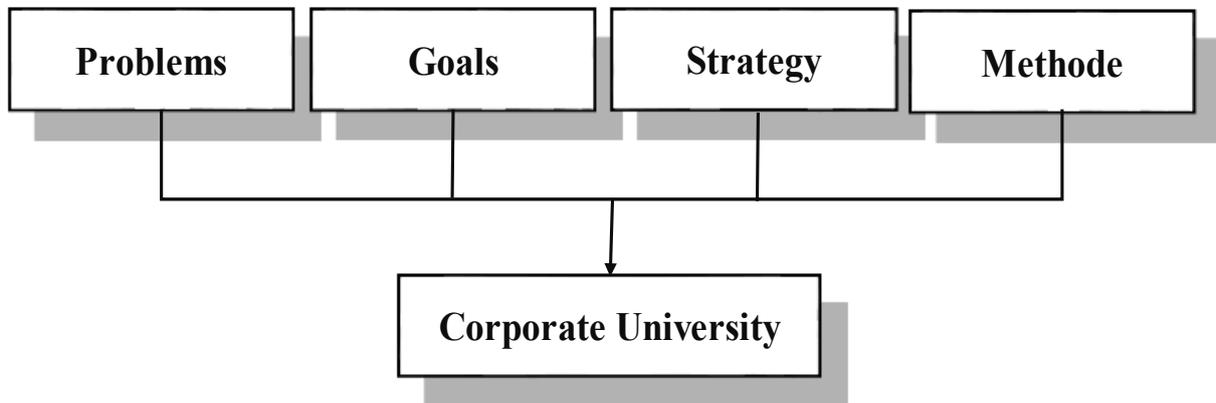
Menurut A. Smith dalam Ayuningtyas et al. (2015) definisi CU adalah sebuah ide dalam pembelajaran dan penciptaan pengetahuan formal dan proses dalam suatu organisasi. Definisi tersebut menekankan fokus strategis pada penciptaan dan manajemen pengetahuan di seluruh aspek organisasi. Beberapa elemen yang

membentuk dua konsep utama difokuskan pada pelatihan dan pengembangan dan berinvestasi terus menerus untuk meningkatkan modal manusia dalam organisasi. Artinya bahwa organisasi melihat manusia sebagai sebuah aset (*human capital theory*) yang sangat penting sebagai investasi di masa mendatang.

Ayuningtyas, et al., (2015) menyebutkan bahwa label *Corporate University* pertama kali muncul pada tahun 2012. *Corporate University* pertama di Indonesia adalah *Telkom Corporate University*, kemudian Pertamina menerapkan *Pertamina Learning Center (PLC)* sebelum berubah menjadi *corporate university*. Selanjutnya organisasi publik lainnya yaitu PT. PLN menerapkan konsep *corporate university*. Jika ditelaah lebih lanjut, ketiga perusahaan tersebut memiliki latar belakang yang sama

dalam menciptakan kesamaan perusahaan. Mereka mulai dari masalah yang dihadapi dalam penyampaian pelatihan, tujuan yang ingin dicapai dari masing-masing pelatihan, strategi pelatihan yang dapat menciptakan pencapaian tujuan perusahaan, metode pembelajaran yang diberikan kepada karyawan dan pengembangan *soft skill*. Formasi *Corporate University* yang mendasar ini dapat diilustrasikan pada gambar 1.

Gambar 1. Corporate University Strategy



Sumber : Ayuningtyas, et al.,(2015)

Paton dalam Firdaus (2017) mengatakan bahwa, meskipun konsep CU sebagian besar diterapkan di sektor swasta, sekarang banyak organisasi pemerintah mengadopsi konsep ini. Banyak aspek penting yang tetap sama meskipun proses manajemen dan tata kelola berbeda. Aspek-aspek penting tersebut adalah mengimbangi masyarakat berbasis pengetahuan, reformasi dan restrukturisasi institusi yang sering dilakukan, komitmen terhadap masyarakat, dan meningkatnya kepedulian terhadap peningkatan kualitas yang dapat dibuktikan dalam pendidikan.

Kemudian Firdaus (2017) menambahkan bahwa dari literatur yang ada, perbedaan paling utama dari kedua sektor adalah fokus dan tujuan utama CU. Pada sektor swasta, tujuan akhir terletak pada laba yang akan didapat perusahaan dari maksimalisasi pelatihan sumber daya manusia yang selaras dengan strategi bisnis

(fokus berorientasi laba). Sementara di sektor publik, fokus terakhirnya adalah bagaimana mempertahankan kepercayaan publik dengan memberikan layanan yang luar biasa (Bruny dalam Firdaus, 2017), karena struktur kompensasi, rencana tunjangan, dan lingkungan kerja sering menjadi pembeda antara sektor swasta dan publik, salah satu tujuan CU tetap sama yaitu menarik dan mempertahankan karyawan di bidang pembelajaran dan pendidikan karyawan.

Metode Penelitian

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

Tujuannya adalah mampu mendeskripsikan, menjelaskan, atau merekonstruksi suatu fenomena atau permasalahan.

Pembahasan

Konsep *corporate university* pada birokrasi pemerintah mempunyai maksud dan tujuan yang berbeda jika dibandingkan dengan organisasi profit. Pada sektor swasta, tujuan akhir terletak pada laba yang akan didapat perusahaan dari maksimalisasi pelatihan sumber daya manusia yang selaras dengan strategi bisnis (fokus berorientasi laba). Sementara di sektor publik, fokus terakhirnya adalah bagaimana mempertahankan kepercayaan publik dengan memberikan layanan yang luar biasa (Bruny dalam Firdaus, 2017).

Penerapan *Corporate University* pada seluruh kementerian atau lembaga 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 kementerian atau lembaga. Penerapan konsep *corporate university* tidak boleh didasari oleh *trend* atau ikut-ikutan saja. Melainkan harus didasarkan pada upaya penyelesaian masalah sumber daya manusia pada sebuah organisasi melalui *knowledge management* yang efektif dan efisien. Jika dikaitkan dengan era disruptif, pembelajaran berbasis *smart learning* merupakan hal yang mutlak dilakukan. Sehingga pengetahuan dapat tercipta, terdistribusi, dan tersampaikan dengan baik. Berikut ini merupakan beberapa perbedaan antara universitas tradisional, pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan) dan *corporate university* (Herizal & Haryanto dalam Rustiny, 2018). Tabel 2 menggambarkan perbedaan mengenai fokus, pelayanan, proses, metode dan materi antara konsep *corporate university* dengan lembaga atau institusi pendidikan yang lain.

Tabel 2. Perbedaan Universitas, Pusdiklat, dan *Corporate University*

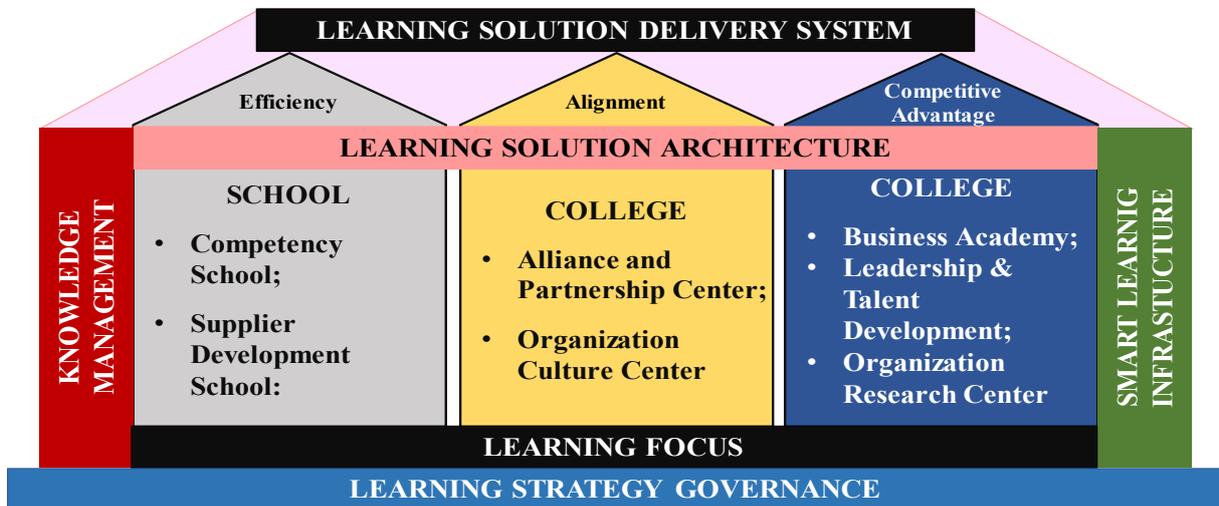
Unsur	Universitas	Pusdiklat	<i>Corporate University</i>
Fokus	Pendidikan	Kebutuhan operasional	Kebutuhan bisnis (Kegiatan utama organisasi)
Pelayanan	Reaktif/proaktif	Reaktif	Proaktif
Proses	Berfokus pada dosen, pengajar, instruktur, <i>trainer</i>	Terfragmentasi per program <i>training</i>	Terintegrasi, diikuti dengan tindakan nyata berupa <i>on the job training</i>
Metode	Program pembelajaran disusun untuk diselesaikan dalam periode tertentu	Terbatas pada <i>training</i> yang sedang berlangsung	<i>Blended learning</i> , antara praktek dan belajar di kelas. Pemanfaatan teknologi sebagai media untuk efektifitas pembelajaran
Materi	Kemampuan umum	Kemampuan teknikal individu	Kemampuan inti organisasi
Peran	Institusi Pendidikan	Pendidikan, pelatihan, pengembangan	Bagian tak terpisahkan dalam <i>Human Capital Management</i> dan pencapaian target bisnis organisasi

Sumber: Herizal & Haryanto dalam Rustiny (2018)

Banyak model konseptual mengenai *corporate university*, model yang pas dan dapat diterapkan pada organisasi sektor publik atau lebih tepatnya instansi pemerintah masih belum banyak ditemukan. Alternatif solusinya adalah mencoba mengadopsi model yang sudah diterapkan pada organisasi pemerintah seperti Kementerian Keuangan *Corporate University*. Adapun model tersebut merupakan sebuah pengembangan dari pemikiran Rademakers (2005) yaitu *focus learning* yang bertumpu pada *school*,

collage, dan *academy*. Pada organisasi pemerintah di Indonesia, Kementerian Keuangan (Kemenkeu) melalui *Finance Education and Training Agency* (FETA) mulai menerapkan konsep *corporate university* pada tahun 2016. *Corporate university* pada Kemenkeu dapat dijadikan sebagai salah satu model percontohan (*pilot project*) bagi kementerian atau lembaga yang akan menerapkan *corporate university*. Adapun model Kemenkeu *Corporate University* dapat di lihat pada gambar 2.

Gambar 2. *House of Kemenkeu Corporate University*



Sumber: Kementerian Keuangan (2016)

Berdasarkan gambar 2, dapat diketahui bahwa konsep atau model *corporate university* pada Kemenkeu *Corporate University* mengadopsi model terbaru dari Rademakers (2005) yang menjelaskan kematangan *corporate university* dalam hal dampak strategis (proaktif) dan kontribusi terhadap inovasi (produksi pengetahuan). Pada gambar tersebut, *corporate university* dimulai dari strategi pembelajaran tata kelola pemerintahan (*learning strategy governance*) yang kemudian difokuskan lagi kedalam tiga fokus pembelajaran (*learning focus*) yaitu *school*, *collage*, dan *academy*. Ketiga fokus pembelajaran tersebut diapit oleh dua pilar yaitu *smart learning infrastructure* dan *knowledge management*. Artinya, dalam menjalankan ketiga fokus *corporate university* (*school*, *collage*,

academy) harus memperhatikan tata cara *knowledge management* yang efektif dan efisien serta berbasis pada *smart learning infrastructure* yang tersedia.

Uraian tersebut menggambarkan bagaimana Kemenkeu mencoba mengarahkan dan menggandeng semua perangkat *corporate university* seperti lembaga diklat, lembaga penelitian, lembaga pendidikan, institut kepemimpinan dan bahkan bekerjasama dengan organisasi eksternal dalam menerapkan konsep *corporate university*. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) berperan penting sebagai motor penggerak perubahan dan pengembangan SDM keuangan dalam *knowledge management* yang merupakan salah satu pilar dari *Kemenkeu Corporate University*.

Gambar 2. Model *Training Center* pada *Corporate University* di Kementerian Keuangan



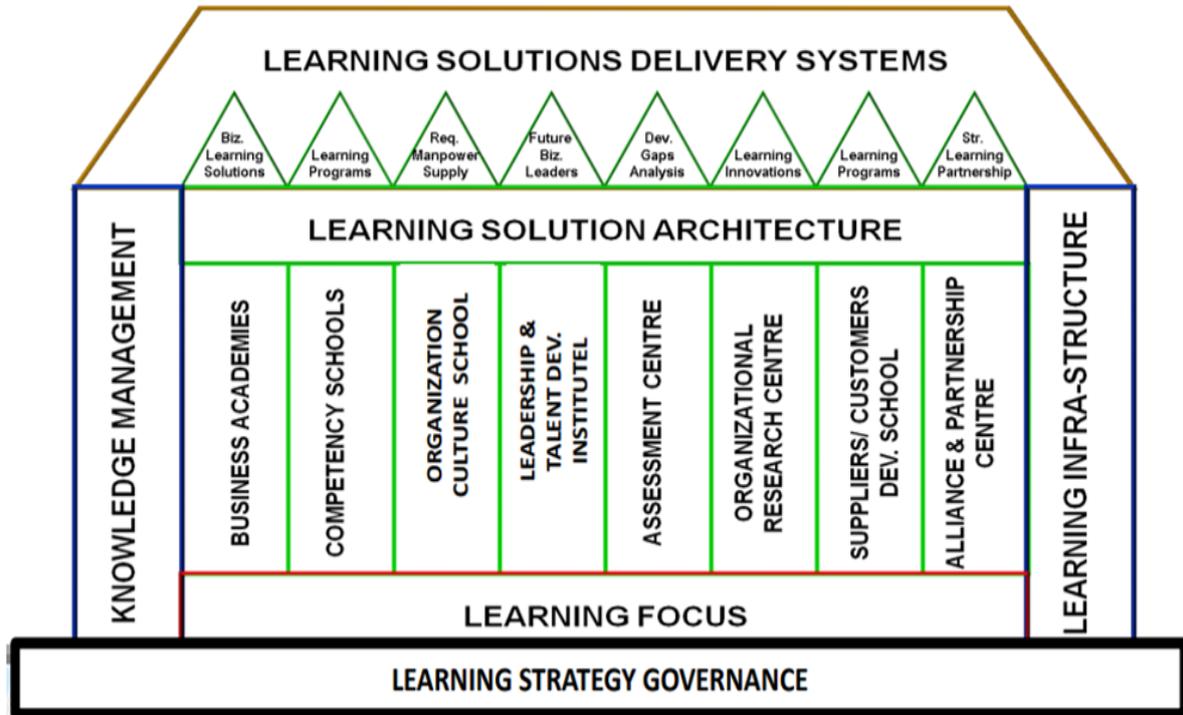
Sumber: Kementerian Keuangan (2016)

Transformasi pendidikan dan pelatihan konvensional dengan pendidikan dan pelatihan berbasis *corporate university* pada Kemenkeu *Corporate University* dapat dilihat pada gambar 3. Adapun model pendidikan dan pelatihan yang disediakan berupa *E-learning*, *Blended learning*, *Problem Solving*, *Action Learning*, *Class Learning*, *On The Job Training*, *Culture Change*, *Internship*, *Community Of Practice*, dan sebagainya. Hal yang perlu ditekankan di sini adalah bagaimana mentransfer dan menciptakan sebuah pengetahuan melalui proses belajar yang dinamis.

Wulandari (2018) dalam tulisannya mengungkapkan bahwa Kemenkeu mulai menerapkan metode pembelajaran yang lebih komprehensif melalui integrasi model pembelajaran 10:20:70 dan menggunakan evaluasi sampai dengan level IV (Kirkpatrick). Model pembelajaran 10:20:70

dalam pelatihan merupakan model yang banyak digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pada model pembelajaran ini, dilakukan pendekatan yang berorientasi pada perubahan perilaku yang berdampak pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Model pembelajaran ini dikembangkan pertama kali oleh Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger dalam bukunya *The Career Architect Development Planner* yang membagi model ini dalam tiga pendekatan, yaitu 10% *education* (pembelajaran formal), 20% *social learning* dan 70% *experiential learning*. Gambar 3 merupakan konseptual framework yang dapat dijadikan model pengembangan *corporate university* pada organisasi sektor publik atau birokrasi pemerintah di Indonesia.

Gambar 3. Konseptual *Framework Corporate University*



Sumber: Kemenkeu (2016)

Learning Strategy Governance, konsep ini membutuhkan *ownership* dari seluruh pimpinan lembaga. Merupakan penggerak dari proses berjalannya *corporate university* berupa struktur tata kelola yang ditetapkan oleh pimpinan untuk menjalankan proses bisnis *corporate university*, kemudian melibatkan seluruh *stakeholder corporate university*. Hal yang menarik disini adalah adanya struktur kelembagaan *corporate university* yang dapat merepresentasikan peran strategis dari setiap unsur pimpinan atau *stakeholder*.

Selanjutnya **Knowledge Management** merupakan salah satu komponen *corporate university* yang berisi sebuah sistem yang mampu memproduksi, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan melalui sebuah sistem berpikir yang logis. Lastres dalam Turner et al., (2012) mendefinisikan *knowledge management* sebagai “pengungkit organisasi” kebijaksanaan kolektif (pengetahuan) dengan menciptakan sistem dan proses untuk mendukung dan memfasilitasi identifikasi, penangkapan, penyebaran dan

penggunaan pengetahuan organisasi untuk memenuhi kebutuhannya termasuk tujuan bisnis.

Selanjutnya adalah **Learning Infra-structure** merupakan pilar *corporate university* yang di dalamnya berisi infrastruktur dalam mendukung pembelajaran pada *learning focus*. Selain hal tersebut, *learning infrastruktur* atau *smart learning infrastruktur* merupakan perangkat pendukung yang berfungsi sebagai media atau wadah dalam mengelola *knowledge management* pada *focus learning* seperti aplikasi pembelajaran melalui *e-learning*, *digital media*, *hardware* dan *software*, dan sebagainya, untuk dapat diterapkan pada pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia aparatur.

Learning Fokus pada konsep *corporate university* dapat mengadopsi dari Kemenkeu *Corporate University* yang membagi menjadi tiga bagian yaitu *school*, *college*, dan *academy*. *School* dalam ranah tersebut berisi *competency school* dan *supplier development school*. Kemudian

Collage berisi *alliance and partnership center* serta *organization culture center*. Selanjutnya, *academy* berisi *bussiness academy, leadership and talent development institute* dan *organization research center*.

Dalam fokus pembelajaran tersebut terdapat konsep *Network & Partnership* yang dapat dilakukan kerjasama dan membangun jejaring dengan organisasi atau lembaga internal maupun eksternal organisasi. *Collaborative governance* bukan lagi sebuah hal yang asing pada konsep *corporate university*. Ini dapat melalui sarana elektronik dan juga melalui jaringan yang terkait dengan kontak dan hubungan pribadi, serta bisnis. Dalam konteks *corporate university* kelas dunia, konsep tersebut memfasilitasi pengembangan kemitraan dengan lembaga pembelajaran kelas dunia untuk memberikan intervensi pembelajaran dalam organisasi dan akan menjadi sangat penting. Kerjasama lintas sektoral dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi sangat terbuka.

Ada beberapa poin tambahan dari konsep tersebut. Sebelum menerapkan konsep *corporate university*, organisasi pemerintah terlebih dahulu menjabarkan manajemen strategis yang ada di organisasinya yang dinamakan ***Strategic Management Organization***. Biasanya dapat dilihat dari visi dan misi organisasi. Pada konteks pendidikan dan pelatihan melalui *ASN corporate university, human resource management strategic* juga memegang peranan penting dalam memberikan arah yang tepat dalam upaya pengelolaan manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai investasi di masa depan.

Human Resource Management merupakan salah satu pilar *corporate university* yang tidak boleh dianggap mudah, karena di dalamnya berisi pengelolaan sistem manajemen sumber daya manusia pada kementerian atau lembaga. Termasuk di dalamnya adalah pola karier, manajemen talenta, *talent pool*, pengembangan kompetensi, *Training Need Analysis* (TNA)

dan sebagainya. Hendaknya *human resource management* harus dilakukan secara menyeluruh melalui sebuah sistem yang terintegrasi antara unit yang satu dengan unit yang lain (*Integrated Human Resources Management System*).

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana dalam memproduksi atau menciptakan, mengelola, dan mendistribusikan sebuah pengetahuan. Diklat aparatur berbasis *ASN corporate university* merupakan salah satu terobosan penting dalam *knowledge management* pada kementerian atau lembaga pemerintah. Melihat uraian mengenai *corporate university* tersebut, sebenarnya konsep *corporate university* merupakan sebuah pola pendidikan dan pelatihan yang diterapkan oleh organisasi privat atau swasta. Artinya bahwa sebelum menerapkan *ASN Corporate University*, terlebih dahulu harus dilakukan identifikasi masalah sumber daya manusia beserta tujuan utama atau *core bussiness* organisasi. Apalagi ketika hal tersebut diterapkan pada kementerian atau lembaga negara yang memiliki karakteristik dan tugas pokok fungsi yang beragam. Sehingga konsep *ASN corporate university* tidak dapat digeneralisir secara menyeluruh untuk semua lini organisasi pemerintah atau organisasi sektor publik di Indonesia.

Munculnya konsep *ASN corporate university* setidaknya membawa secercah harapan pada pendekatan pendidikan dan pelatihan bagi ASN. *ASN Corporate University* merupakan salah satu hasil dari organisasi pembelajar (*learning organization*) yang dapat digunakan sebagai alternatif solusi sistem pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan yang integratif dan berbasis *e-learning* pada organisasi pemerintah. Pada hakekatnya *corporate university* menekankan pada pentingnya sebuah pendidikan dan pelatihan melalui *knowledge management* yang efektif untuk menciptakan sebuah sistem yang mendukung *core bussiness* organisasi.

PENUTUP

Pada hakekatnya belum ada konsep atau model yang paten mengenai *corporate university* pada organisasi sektor publik. Hal tersebut dikarenakan adanya karakteristik dan *core bussines* yang berbeda-beda pada setiap kementerian atau lembaga pemerintah. Pada organisasi swasta, tujuan akhir dari *corporate university* terletak pada laba yang akan didapat perusahaan dari maksimalisasi pelatihan sumber daya manusia yang selaras dengan strategi bisnis (fokus berorientasi laba). Sedangkan pada organisasi pemerintah, *corporate university* difungsikan untuk menciptakan SDM aparatur yang semakin profesional, serta memiliki *mind-set* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja yang semakin tinggi dalam rangka pelayanan prima kepada masyarakat.

Konsep *corporate university* merupakan salah satu model pengembangan dari paradigma diklat konvensional menuju diklat era disruptif sebagai upaya perbaikan reformasi birokrasi bidang SDM berbasis *core bussines organization* dengan pendekatan *human capital* yang menempatkan sumberdaya manusia aparatur sebagai investasi jangka panjang suatu organisasi. Pada *corporate university* di organisasi pemerintah, *knowledge management* menjadi titik sentral dan proses yang paling penting dalam menciptakan, mengolah, dan mendistribusikan sebuah pengetahuan melalui metode-metode pembelajaran berbasis teknologi digital yang memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran dengan mengkombinasikan berbagai sistem pelatihan secara progresif edukatif yang selanjutnya akan diterapkan pada *learning organization focus* yaitu *school, collage, academy* di setiap kementerian atau lembaga pemerintah.

Penelitian ini merupakan studi konseptual dengan menggunakan pendekatan studi literatur yang sarat dengan keterbatasan data di lapangan. Uji model juga merupakan hal yang belum dilakukan, sehingga pene-

liti menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penelitian ini. Kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca merupakan beberapa hal yang kami harapkan dalam upaya perbaikan dan pengembangan tulisan ini secara praktek maupun konseptual.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, And Growing A Successful Program. AMACOM Div American Mgmt Assn.*
- Andresen, M., Cascorbi, A.H. & Harms, M. (2003). *Corporate Universities – A Systematisation of the Concept and Explanation of their Role in a Global Environment.* in M.J. Morley, C. Cross, P.C. Flood, C. Gubbins & N. Heraty (eds.) *Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Proceedings of the 7th Conference on IHRM, University of Limerick, Ireland, 4th-6th June*
- Ariyanti, Fiki. 2018. “*PNS Zaman Now Harus Punya 10 Kompetensi Ini*”. (<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3447380/pns-zaman-now-harus-punya-10-kompetensi-ini> diakses 10 Maret 2019).
- Assen, Daan. (2010). *Corporate Universities: Making A Strategic Contribution By Enhancing Absorptive Capacity. Working paper. Atrivision, Amersfoort, the Netherlands. Faculty of Behavioural Sciences, University of Twente, Enschede, the Netherlands. P.O. Box 217 7500 AE Enschede The Netherlands d.t.assen@utwente.nl*
- 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*
- El-Tannir, A. A. (2002). *The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development. Education+ Training, 44 (2), 76-81.*

- Firdaus, Amin. (2017). The Implementation of Corporate University in Public Sector: Case Study Ministry of Finance of Indonesia. *Institute of Social Studies. The Hague, The Netherland*
- Kadarisman. (2014). Pengembangan Pegawai. *Jakarta: Universitas Terbuka*
- Kasali, Renald. (2017). Disruption. *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.*
- Kementerian Keuangan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2016). Kemenkeu Corporate University: Belajar Tanpa Batas, Kinerja Berkualitas. *Rapat Koordinasi BPPK.*
- 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-Kemenpan-rb-dan-Lan-Siapkan-Asn-Corporate-University>, diakses 10 Maret 2019)
- Notoadmodjo, Soekidjo. (2003). Pendidikan dan Perilaku Kesehatan. *Jakarta: Rineka Cipta.*
- Rademakers, M. (2005). Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17 (1/2), 130-136.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Rivai, Veithzal, Ella Jauvani Sagala. 2009. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori ke Praktik". PT RajaGrafindo Persada
- Rustiny, Elly. (2018). Penerapan BLUD dalam Transformasi Lembaga Diklat Menjadi Corporate University. Prosiding Seminar Nasional "Inovasi Menuju Corporate University". *BPSDM Provinsi Jawa Barat.*
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Yogyakarta: STIE YKPN.*
- Turner, J. R., Zimmerman, T.D., Allen, J.M., 2012. Teams as a Sub-process for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 963-977.
- Wulandari, F. S. 2018. "Kemenkeu Corpu: Mengubah Sistem, Mengubah Fokus, dan Mengubah Mindset". *Majalah Edukasi Keuangan*, Edisi 44/2018.