

Model Pengembangan *Corporate University* Pada Lembaga Pelatihan Pemerintah

Asih Setiawati¹, Muhammad Iqbal Fadillah²
Badan Riset dan Inovasi Nasional¹
Pusbangkom TSK ASN LAN²
asihifan23@gmail.com¹, miqbalf12@gmail.com²

Abstract

Corporate University (Corpu) is a form of training organization with the main objective of achieving the goals of the learning organization. In Indonesia, the term Corpu is not only applied to the context of private training institutions but also to government training institutions. Although government training institutions are enthusiastic in transforming themselves into Corpu, there is still no Corpu development model available for government training institutions. Therefore, this study aims to investigate how the Corpu development model is suitable for government training institutions in Indonesia using case studies from Indonesian training institutions and other countries. In this study, case studies from three local Corpu and Corpu from Italy, China, Ukraine and the United States were used as examples and comparative basis. The resulting model includes four stages of development starting from the strategic plan (Renstra), architecture, management, to culture. Included in the strategic plan are curriculum development, learning designs and models, as well as evaluation of programs that are collaborative learning with relevant stakeholders. Technology is used as a management tool as well as a bridge to the long-term goal of creating a learning organization. The results of this research can be used as a guideline for further research as well as for training institutions that wish to develop into a Corpu.

Keywords: *Corpu, learning organization, collaborative learning*

Abstrak

*Corporate University (Corpu) adalah bentuk penyelenggaraan pelatihan dengan tujuan utama pencapaian tujuan organisasi pembelajaran dari organisasi tersebut. Di Indonesia, istilah Corpu bukan saja diterapkan pada konteks lembaga pelatihan swasta saja namun juga lembaga pelatihan pemerintah, Walaupun lembaga pelatihan pemerintah antusias dalam mentransformasi diri menjadi Corpu, namun masih belum tersedia model pengembangan Corpu untuk lembaga pelatihan pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menyelidiki bagaimana model pengembangan Corpu yang cocok untuk lembaga pelatihan pemerintah di Indonesia menggunakan studi kasus dari dalam dan luar negeri. Dalam penelitian ini, studi kasus dari tiga Corpu lokal dan Corpu dari Italia, Cina, Ukraina, dan Amerika Serikat digunakan sebagai landasan percontohan dan perbandingan. Model yang dihasilkan mencakup empat tahapan pengembangan mulai dari rencana strategis (Resntra), arsitektur, manajemen, hingga budaya. Termasuk di dalam renstra adalah pengembangan kurikulum, desain dan model pembelajaran, serta evaluasi program yang bersifat pembelajaran kolaboratif dengan para *stakeholder* terkait. Teknologi digunakan sebagai alat bantu manajemen sekaligus sebagai jembatan menuju tujuan jangka panjang dalam menciptakan organisasi pembelajaran. Hasil dari penelitian ini dapat bertindak sebagai panduan bagi penelitian selanjutnya maupun bagi lembaga pelatihan yang ingin berkembang menjadi Corpu.*

Kata kunci: *Corpu, organisasi pembelajaran, pembelajaran kolaboratif*

PENDAHULUAN

Sejumlah perusahaan mulai mendirikan Corpu mereka sejak tahun 1980-an dengan tujuan untuk beradaptasi dengan perubahan pengetahuan dan memenuhi kebutuhan karyawan berkecakapan tinggi (Chen et al, 2019). Kemunculan paradigma *new public management* (NPM) membawa nilai-nilai, praktik, dan instrumen kebijakan dari sektor swasta ke sektor publik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat (Nicholson, 2019). Sistem pendidikan yang dikembangkan NPM fokus pada peningkatan kinerja (Ross et al, 2022). Corpu merupakan suatu alat dari sektor swasta yang mampu dimanfaatkan oleh sektor publik

untuk meningkatkan pelayanannya. Oleh karena itu, maka pemerintah juga turut mendirikan Corpu.

Corpu yang didirikan oleh pemerintah bertujuan yang sama, beradaptasi dengan lingkungan dan memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia untuk memberikan pelayanan publik terbaik. Sebenarnya, secara tradisional, tugas ini sudah dipenuhi oleh lembaga pelatihan yang didirikan secara internal oleh setiap institusi. Walau begitu, lembaga pelatihan memiliki banyak keterbatasan seperti hanya bersifat taktis, bertujuan pada level individual, reaksioner, dan jangka pendek. Sementara itu, Corpu memiliki tujuan strategis, berada pada ranah individual sekaligus organisasional, sistematis dan komprehensif, jangka pendek dan jangka panjang (Wahyudi, 2022).

Keberadaan Corpu yang diselenggarakan oleh pemerintah Indonesia dimulai dari pengembangan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), seperti Pertamina, PLN, Telkom, Bank Mandiri, Pelindo II, dan BRI (Suharsono, 2022). Keberhasilan lembaga-lembaga perusahaan milik pemerintah ini dalam menyelenggarakan Corpu mendorong lembaga yang murni pemerintah untuk mengembangkan pula Corpu mereka, baik pada level nasional maupun daerah. Sebagai contoh, terdapat Corpu milik Kementerian Keuangan, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN), dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dan Jawa Timur.

Suatu Corpu dapat berupa lembaga murni yang didirikan sejak awal tanpa pendahulu atau suatu lembaga hasil transformasi, khususnya transformasi dari lembaga pelatihan tersebut. Walaupun telah cukup lama berkembang pada lembaga publik di Indonesia, hingga saat ini belum ada model Corpu yang bersifat *universal* yang dapat digunakan oleh semua lembaga pelatihan yang ingin bertransformasi menjadi Corpu. Lembaga-lembaga ini berusaha mempelajari dan mengikuti jalur pengembangan yang dilakukan oleh Corpu dari lembaga lain yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik mereka.

Sejalan dengan pemikiran di atas, tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan model transformasi lembaga pelatihan menjadi Corpu. Model ini mencakup tahapan transformasi seperti penyusunan rencana strategis, dan pembangunan arsitektur, manajemen dan budaya Corpu. Perencanaan strategis juga mencakup model pembelajaran berkelanjutan (berbasis kompetensi, kolaboratif, dan berbasis teknologi), pengembangan kurikulum dan desain program pelatihan (termasuk evaluasi program pelatihan dan pembelajaran), dan manajemen (kinerja, pengembangan SDM, keuangan dan sumberdaya, pemasaran dan promosi).

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan lebih lanjut penerapan Corpu di lembaga pelatihan pemerintah. Untuk itu maka, lembaga pelatihan pemerintah tersebut dapat menyelenggarakan kegiatan *focus group discussion* (FGD) atau *community of practice* (COP) dan lain- lain dalam mengembangkan langkah-langkah menuju transformasi lembaga pelatihan menjadi Corpu berdasarkan model Corpu yang dikembangkan dalam penelitian ini.

KAJIAN LITERATUR

Menurut Singh et al (2019), studi-studi Corpu pada dasarnya terbagi menjadi lima kluster: manfaat, konseptualisasi, paradigma desain, model, dan metrik kinerja. Dalam segi manfaat, disepakati bahwa Corpu diarahkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi. Pencapaian keunggulan ini didukung oleh fungsi manajemen pengetahuan (*knowledge management*) baik dalam bentuk transfer pengetahuan, penciptaan pengetahuan, maupun pelayanan pengetahuan bagi internal organisasi (Chen et al, 2019). Berbeda dengan departemen pelatihan yang hanya berfokus pada pelatihan pegawai, Corpu berfokus dalam mendukung strategi organisasi yang lebih dari sekedar pelatihan (Andriushchenko et al, 2022). Termasuk dalam fungsi pendukung ini adalah menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi dalam mendukung tujuan strategis organisasi (Lissillour et al, 2023).

Konseptualisasi Corpu sangat bervariasi antar jenis lembaga (Singh et al, 2019). Pada dasarnya ada tiga jenis Corpu berdasarkan orientasinya: orientasi bisnis, orientasi belajar, dan orientasi manajemen pengetahuan. *Corporate university* dengan orientasi bisnis merupakan lembaga yang dimiliki organisasi untuk menyediakan pelatihan yang dibutuhkan oleh bisnis. Sementara itu, Corpu yang berorientasi belajar melihat Corpu ini sebagai kerangka yang fleksibel dalam organisasi untuk membentuk dan mengimplementasikan strategi belajar organisasi. Di sisi lain, Corpu dengan orientasi manajemen pengetahuan melihat Corpu sebagai alat pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi.

Paradigma Corpu dapat dibedakan menjadi paradigma statis dan paradigma dinamis. Corpu dengan paradigma statis memiliki perencanaan jangka panjang dan bersifat formal serta kaku. Sedangkan Corpu dengan paradigma dinamis merupakan perkembangan yang lebih baru yang lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang terus menerus untuk beradaptasi dengan lingkungan persaingan yang dihadapi organisasi (Singh et al, 2019).

Adapun model Corpu yang dikembangkan para peneliti cukup beragam. Setidaknya terdapat model kemasan pengetahuan, model permintaan belajar, model sekolah manajemen perusahaan, model tetrahedron, dan model roda Corpu (Singh et al, 2019). Model kemasan pengetahuan menekankan pada konsep diseminasi pengetahuan dan peningkatan pemahaman penerima. Model permintaan belajar memberikan kontrol pada pembelajar untuk menentukan sendiri proses belajar. Model sekolah manajemen menekankan pembelajaran secara reflektif. Sementara model tetrahedron merupakan model yang mengarah pada upaya menyeimbangkan antara teknologi, organisasi, dan sumberdaya manusia. Model terakhir, yaitu model roda Corpu, dimana fokusnya mengarah pada pembelajaran organisasional yang mengandalkan sistem dan proses pengetahuan, proses jaringan dan kemitraan, proses SDM, dan proses pembelajaran.

Terakhir, studi mengenai metrik kinerja Corpu menghasilkan banyak parameter. Metrik kinerja Corpu ini misalnya mengarah pada pengembalian investasi karena Corpu memerlukan investasi yang besar dan berisiko tinggi. Aspek lain yang perlu diperiksa dalam metrik kinerja Corpu ini adalah manfaat non-operasional yang memiliki kapasitas komersial, nilai yang diciptakan, pencapaian misi, level keterbukaan pada lingkungan eksternal, peningkatan kompetensi inti, kesesuaian dengan kebutuhan konsumen dan pemasok kunci, nilai tambah ekonomis, dan dampak jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang berupaya menggambarkan model *Corpu* Lembaga pelatihan pemerintah sesuai dengan kenyataan sebenarnya dengan menggunakan data dari kajian literatur. Sumber data berasal dari penelitian terdahulu dan data laporan. Data laporan digunakan untuk menginformasikan penyelenggaraan *Corpu* di Indonesia. Tiga laporan diperoleh dari BRI, Kementerian ATR/BPN, dan Kementerian Keuangan. Ketiga laporan ini diperoleh sebagai presentasi dalam webinar “Peran Strategis Widyaiswara dalam Implementasi *Corpu* (*CorpU*) pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Pusat dan Daerah” yang dilaksanakan pada tanggal 11 April 2023. Narasumber terdiri dari Kepala Pusdiklat Keuangan Umum, BPPK, Kementerian Keuangan; Widyaiswara Ahli Utama, PPSDM Kementerian ATR/BPN, dan Senior Manager BRI *Corpu*. Penelitian terdahulu digunakan sebagai sumber informasi penyelenggaraan *Corpu* di luar negeri. Dalam aspek ini ditemukan empat riset yang relevan dengan fokus penyelenggaraan *Corpu* di Italia, Ukraina, Cina, dan Amerika Utara (Amerika Serikat dan Kanada).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Landasan teori menunjukkan kalau *Corpu* memiliki banyak versi. Tiga contoh kasus dari penyelenggaraan *Corpu* di Indonesia berikut menunjukkan beragamnya pendekatan *Corpu*. Kasus pertama adalah penyelenggaraan *Corpu* di BRI (Wibowo, 2023). Di organisasi ini, metrik kinerja ada tiga: metrik bisnis, metrik efektivitas, dan metrik efisiensi. Metrik bisnis mencakup produktivitas, profitabilitas, keterlibatan karyawan, margin kontribusi, dan retensi karyawan. Adapun metrik efektivitas mencakup kualitas isi kursus, kinerja fasilitator, penyampaian pelatihan, aplikasi belajar ke kinerja, dan kesesuaian bisnis. Metrik efisiensi melihat pada tingkat penyelesaian, biaya per partisipan, jumlah instruktur yang dimanfaatkan, jumlah kelas baru yang dikembangkan, waktu menuju pasar, dan rasio anggaran dengan pemakaian aktual.

BRI menawarkan sembilan program pelatihan pada tujuh level SDM di perusahaan mulai dari asisten yang terendah hingga *senior executive vice president* (SEVP). Program-program yang ditawarkan mencakup program pegawai bank, pemimpin masa depan, pemimpin selanjutnya, pengembangan pemimpin, pengembangan spesialis, pemimpin global, elit masyarakat, beasiswa, dan pensiun pemimpin.

Tujuan utama keberadaan *Corpu* BRI adalah melakukan *upskilling* dan *reskilling* SDM yang mereka miliki. Secara garis besar, *upskilling* dan *reskilling* dijalankan lewat tiga tahap utama: *scout*, *shape*, dan *scale*. *Scout* berarti merencanakan SDM dengan cepat dalam kondisi ketidakpastian yang ada. *Shape* berarti menyusun strategi kecakapan untuk memastikan SDM tersebut siap untuk masa depan. *Scale* berarti mengimajinasikan ulang infrastruktur untuk pengembangan kecakapan dalam skala besar.

Pada tataran individual, *shape* berjalan dalam bentuk *learning value chain*. Ada tujuh tahapan *learning value chain*: *planning*, *training need analysis*, *design*, *presentation*, *development*, *implementation*, dan *evaluation*. Tabel 1 menjelaskan pihak yang bertanggungjawab, deskripsi, dan *output* dari setiap tahapan *learning value chain* BRI.

Tabel 1. Tahapan *Learning Value Chain* BRI

| No | Tahapan | Penanggungjawab | Aktivitas | Luaran |
|----|---|--|--|---|
| 1. | <i>Planning</i> (Perencanaan) | Dewan direktur dan SEVP | Pemaparan strategi BRI Penyelarasan dengan strategi pelatihan BRI Corpu | Tema pelatihan Target kompetensi Penetapan SME (<i>Subject Matter Experts</i>) |
| 2. | <i>Training Need Analysis</i> (Analisis kebutuhan pelatihan) | Corpu HCBP (<i>Human Capital Business Partner</i>) Pekerja BRI | Analisis kebutuhan pelatihan Analisis karakteristik peserta Analisis sumber daya dan kondisi lingkungan kerja (termasuk SME) | Gap kompetensi Karakteristik peserta Sumberdaya dan kondisi lingkungan kerja (termasuk SME) |
| 3. | <i>Design</i> (Desain) | Corpu <i>Subject matter experts</i> | Penyusunan program pelatihan yang mencakup (1) tujuan pembelajaran, (2) aktivitas, dan (3) metode evaluasi | Kurikulum Peta kompetensi GBPP (Garis-garis besar program pelatihan) |
| 4. | <i>Presentation</i> (Presentasi) | Dekan Corpu | Pemaparan program pelatihan Pengesahan program pelatihan | Program Pelatihan |
| 5. | <i>Development</i> (Pengembangan) | Corpu <i>Subject matter experts</i> | Penyusunan materi pelatihan dan materi evaluasi yang digunakan dalam proses pelatihan | Bahan ajar Materi evaluasi SAP (Satuan Acara Pembelajaran) |
| 6. | <i>Implementation</i> (Implementasi) | Corpu <i>Subject matter experts</i> Pemateri | Penyelenggaraan program pelatihan | Absensi pelatihan Laporan pelaksanaan Pelatihan |
| 7. | <i>Evaluation</i> (evaluasi) | Corpu | Evaluasi level 1, 2, 3, 4 (<i>Reaction, Learning, Behavior, Results</i>) | Laporan evaluasi |

Sumber: Wibowo (2023)

Learning journey dari setiap peserta didesain dengan mengkombinasikan elemen *learn*, *apply*, dan *grow*. Elemen *learn* mencakup *self learning* dan *in class learning*. Element *apply* adalah *on the job learning* dan elemen *grow* adalah *coaching*. Aktivitas *self learning* merupakan penajakan diri sendiri sebagai persiapan sebelum mengikuti *in class learning*. *In class learning* merupakan proses belajar aktif dalam bentuk diskusi, bermain peran, dan praktik yang dilakukan di kampus. *On the job learning* berupa praktik kerja langsung di unit kerja dengan didampingi pekerja eksisting/senior atau mentor. Terakhir, *coaching*, merupakan pendampingan peserta oleh *performance coach* di tempat kerja. Walau begitu, sumber pembelajaran yang bersifat *on the job learning* dan sosial bersifat tidak wajib untuk digunakan oleh peserta. Organisasi hanya menekankan pentingnya dua hal tersebut sehingga pembelajaran tidak hanya fokus pada penyampaian secara formal.

Kasus kedua adalah Corpu Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) (Jatmiko, 2023). Kementerian ini mendefinisikan Corpu mereka sebagai “strategi pembelajaran kementerian dalam menyelesaikan permasalahan strategis yang ada melalui pendekatan program belajar organisasi yang sistematis dan menyeluruh, sehingga mendukung percepatan pencapaian visi dan misi kementerian dalam kerangka proses belajar berkelanjutan sepanjang karier pegawai” (Jatmiko, 2023).

Corpu Kementerian ATR/BPN dipandang sebagai perbaikan dari pusat pelatihan tradisional mereka yang bersifat reaktif, berbasis kegiatan, dan mengikut pada tujuan organisasi. Corpu bersifat aktif, menyelaraskan antara pembangunan kapabilitas dan performansi organisasi dan individu, serta fokus pada ekosistem organisasi. Selain itu, Corpu lebih berfokus pada masalah utama dalam pertanahan, alih-alih sekedar memberikan pengetahuan yang komprehensif namun umum; dibangun bersama oleh *partner* belajar pada masing-masing direktorat jenderal terkait, bukan hanya dikendalikan oleh bidang SDM; menggunakan pendekatan metode pembelajaran yang efektif disesuaikan dengan materi pembelajaran (*blended learning*, *coaching learning*) bukan sekedar berfokus kelas. Corpu Kementerian ATR/BPN juga menggunakan LMS (*Learning Management System*), KMS (*Knowledge Management System*), dan CBT (*Computer Based Training*) dalam proses pembelajaran yang terpadu.

Kebutuhan pembelajaran di Corpu Kementerian ATR/BPN dipenuhi dengan skema 70:20:10 yang lebih fokus pada kinerja individu, didukung dengan budaya belajar dan utilisasi KMS guna memperkuat kinerja organisasi. Skema 70:20:10 berarti sebanyak 70% aktivitas berupa *action learning project* (ALP), yaitu pengalaman dan pembelajaran terintegrasi di tempat kerja dalam bentuk penugasan, pemecahan masalah, OJT (*On the Job Training*), magang, kelompok kerja, *secondment*, dan rotasi; 20% aktivitas merupakan *social learning* yaitu pembelajaran di komunitas dalam bentuk *coaching*, *mentoring*, *feedback*, dan *community of practice* (COP). Sisa 10% adalah pembelajaran terstruktur.

Corpu Kementerian ATR/BPN memiliki tujuh institut dan satu sekolah: institut tata ruang, institut survei dan pemetaan pertanahan dan ruang, institut penetapan hak dan pendaftaran tanah, institut penataan agraria, institut pengadaan dan pengembangan pertanahan, institut pengendalian dan penertiban tanah dan ruang, institut penanganan sengketa dan konflik pertanahan, dan sekolah kompetensi. Penyelenggaraan fakultas-fakultas ini didukung dan dimungkinkan oleh delapan organisasi ekstra yang berkaitan: internal audit/inspektorat, *assessment center*, *alliance and partnership center*, pusat data

dan informasi pertanahan, tataruang, dan lahan pertanian pangan berkelanjutan ATR/BPN, kantor BPN wilayah, pusat kesekretariatan dan *internal affairs*, pusat pengembangan dan standarisasi kebijakan agraria, dan tata ruang dan pertanahan, dan sekolah tinggi pertanahan nasional.

Setiap fakultas dipimpin oleh dekan dan memiliki komite pembelajar dan mitra pembelajar. Dekan, bersama dengan rektor (yang dijabat Menteri ATR/BPN sendiri) merupakan dewan pembelajar. Dewan pembelajar memiliki fungsi strategis seperti memberikan arahan pengembangan dan strategi belajar Corpu sesuai dengan rencana strategis jangka panjang organisasi. Dewan pembelajaran bertemu dua kali dalam setahun untuk mereview program Corpu. Komite pembelajaran adalah perwakilan tertinggi dari unit kerja di eselon yang memahami strategi dan kebutuhan strategis pembelajaran di unit kerjanya. Komite bertemu setiap kuartal. Mitra pembelajar adalah perwakilan unit kerja yang memahami kebutuhan pembelajaran dan memiliki hasrat terkait pembelajaran di unit kerjanya. Mereka bertemu setiap bulan untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, monitor implementasi, dan melakukan review untuk tingkat unit kerja. Pelaksanaan harian Corpu diselenggarakan oleh tim PPSDM (Pusat Pengembangan SDM). Adapun evaluasi pembelajaran diukur menggunakan Kirkpatrick L1-L5 (*Reaction, Learning, Behavior, Results, dan Return on Investment-ROI*) dengan ROI diukur menggunakan Jack-Phillips *Return on Training Investment*. Selain itu, terdapat pula *Chief Learning Officer* (CLO) yang bertanggungjawab langsung dibawah Dewan Pembelajar dan mengelola berbagai aspek seperti analisis kebutuhan pelatihan, penjaminan mutu, desain dan pengembangan pelatihan, operasi dan evaluasi pelatihan, operasional fasilitas dan pelatihan, serta kemitraan, *assessment*, dan litbang.

Contoh ketiga adalah Corpu Kementerian Keuangan (Kartikawati, 2023). Kementerian keuangan memandang Corpu yang mereka kembangkan sebagai “strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM yang merupakan bagian dari pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan, keterkaitan, dan kesesuaian antara pelatihan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan”. Jadi, Corpu Kementerian Keuangan dipandang sebagai strategi pengembangan SDM, berfokus pada tujuan strategi organisasi, melalui pengembangan pembelajaran individu, tim, dan organisasi sebagai pembelajar, dan pemanfaatan manajemen pengetahuan.

Corpu Kementerian Keuangan menjawab enam tantangan yang dihadapi oleh Kementerian Keuangan ketika masih menggunakan sistem pelatihan dan pelatihan klasikal: (1) kesesuaian antara pembelajaran dengan kebutuhan bisnis organisasi masih rendah, (2) hasil pembelajaran belum terukur dampaknya pada kinerja organisasi, (3) belum terdapat skema untuk mengelola pengalaman belajar yang memberikan dampak bagi individu dan organisasi, (4) keterlibatan pimpinan dan unsur unit eselon 1 masih rendah, (5) pengetahuan di dalam organisasi belum dikelola dan diberdayakan secara optimal untuk kepentingan organisasi, dan (6) kegiatan belajar masih dianggap sebagai *event* dimana pembelajar lebih fokus pada status dan belum mendukung upaya perbaikan berkelanjutan (Kartikawati, 2023).

Penyelenggaraan Corpu Kementerian Keuangan didukung oleh adanya alasan untuk berubah, memiliki kesiapan untuk berubah, fokus pada pengembangan berkelanjutan terhadap komponen penggerak Corpu, cara bekerja yang tangkas (*agile*), implementasi

nilai-nilai, konsistensi BPPK dalam mengawal implementasi strategi Corpu Kementerian Keuangan, dan komitmen dan dukungan pimpinan puncak terhadap strategi pengembangan dan implementasi kebijakan pembelajaran (Kartikawati, 2023).

Pada tataran strategis, Corpu memiliki tujuan (1) terwujudnya sistem manajemen pengetahuan, (2) terwujudnya *link* pembelajaran dengan tujuan organisasi, dan (3) terwujudnya kementerian keuangan sebagai organisasi pembelajaran. Tujuan pertama melihat bahwa Corpu memiliki fungsi sebagai pengelola pengetahuan yang merupakan kunci sukses bagi organisasi pembelajar (tujuan ketiga). Tujuan kedua dimaksudkan agar pembelajaran memiliki kaitan dengan HCM (*Human Capital Management*) dan upaya pencapaian kinerja organisasi melalui proses *Analysis, Design, Development, Implementation*, dan *Evaluation* (Kartikawati, 2023).

Pada tujuan ketiga, Corpu dianggap sebagai *driver* bagi *learning organization*, yang merupakan visi Kementerian Keuangan dalam mendukung pencapaian kinerja mereka. Corpu pada saat didirikan fokus pada *learning value chain*. Dalam rencana besar, saat ini fokus tersebut harus sudah bergeser pada upaya memastikan seluruh komponen secara dinamis berproses menuju pada pencapaian visi bersama tersebut. Untuk mewujudkan hal ini, Corpu perlu bersinergi dan berkolaborasi lebih kuat dengan unit eselon 1 lain di dalam Kementerian Keuangan (Kartikawati, 2023).

Tata kelola Corpu Kementerian Keuangan pada bagian paling puncak adalah *learning council meeting* (LCM), yang diselenggarakan minimal sekali setahun untuk membahas masalah saat itu dan kebutuhan saat ini dan akan datang. Hasil dari LCM kemudian diimplementasikan melalui analisis kebutuhan, desain dan pengembangan program, penyelenggaraan pembelajaran, dan evaluasi dampak pembelajaran (ADDIE) dengan sasaran menghasilkan program pembelajaran yang *relevant, applicable, impactful, accessible* (RAIA) (Kartikawati, 2023).

Penyelenggaraan pelatihan didukung oleh keberadaan KLC (*Knowledge Learning Center*). KLC mendukung Corpu dengan memungkinkan pelajar belajar kapan saja dan dimana saja, menyediakan *platform* untuk pengelolaan pembelajaran dan manajemen pengetahuan, dan mendukung demokratisasi pembelajaran. Selain itu, KLC memenuhi target pembelajaran digital sesuai dengan Inisiatif Strategi Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (ISRBTk) Kementerian Keuangan dimana target tahun 2019 adalah 30%, 2020 50%, dan 2021 sebanyak 70% (Kartikawati, 2023).

Setidaknya ada tiga aspek yang umum dari ketiga Corpu yang direview di atas. Pertama, ketiganya fokus pada metrik efektivitas untuk mengukur kinerja baik itu keselarasan bisnis, penerapan hasil pelatihan ke kinerja, maupun penyelenggaraan pelatihan secara umum. Kedua, analisis kebutuhan pelatihan menjadi dasar penting untuk menyelenggarakan pelatihan. Ketiga, ketiga organisasi ini menggunakan manajemen pengetahuan sebagai pendukung penting bagi penyelenggaraan Corpu.

Walaupun ada banyak persamaan antara ketiga jenis Corpu yang direview di atas, ada sejumlah perbedaan konseptual yang cukup mencolok di antara ketiganya. Pertama, target akhir yang ingin dicapai setiap organisasi berbeda. BRI fokus pada pencapaian metrik bisnis kuantitatif seperti peningkatan profitabilitas unit kerja organisasi, portofolio kredit, simpanan nasabah, dana pihak ketiga, dan kualitas aset yang produktif. Sementara itu, Kementerian ATR/BPN fokus pada penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi dalam operasional organisasi seperti masalah tata ruang,

pertanahan, dan hak milik. Di sisi lain, Kementerian Keuangan fokus pada transformasi organisasi menjadi organisasi pembelajar yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Jadi, BRI fokus pada operasional sehari-hari, Kementerian ATR/BPN fokus pada pemecahan masalah, dan Kementerian Keuangan fokus pada visi jangka panjang. Perbedaan ini berasal dari perbedaan karakteristik organisasi masing-masing. BRI adalah lembaga bisnis murni yang fokus pada stabilitas operasional dan karenanya, kinerja jangka pendek sangat diutamakan. Di sisi lain, Kementerian Keuangan dan ATR/BPN adalah lembaga negara yang lebih dihadapkan pada tantangan yang dinamis di masyarakat. Akibatnya, kedua organisasi ini perlu menggunakan *Corpu* sebagai sarana mengatasi permasalahan yang ada. Karena permasalahan tanah selalu ada dan kompleks, maka *Corpu* kementerian ATR/BPN fokus pada penyelesaian masalah. Di sisi lain, permasalahan keuangan pemerintah lebih stabil namun dapat menimbulkan kejutan-kejutan mendadak seperti krisis keuangan, sehingga organisasi harus siaga dengan potensi perubahan. Karenanya, Kementerian Keuangan fokus pada upaya untuk meningkatkan kemampuan mendeteksi dan mengatasi potensi masalah dengan menjadi organisasi pembelajar.

Kedua, metodologi pembelajaran ketiga *Corpu* berbeda. Ketiganya memang menggunakan metode pembelajaran bauran klasikal, sosial, dan aplikasi di tempat kerja, tetapi dengan penekanan yang berbeda-beda. BRI tampak lebih menekankan metode pembelajaran yang bersifat klasikal. Pembelajaran yang bersifat sosial dan aplikasi tidak diwajibkan bagi peserta, hanya dihindarkan untuk menjadikan proses belajar berkelanjutan. Di sisi lain, pembelajarannya sosial dan aplikatif bukan saja wajib di Kementerian ATR/BPN, tetapi juga memiliki nisbah yang eksak: 10% klasikal, 20% sosial, dan 70% aplikasi di tempat kerja. Kementerian Keuangan sama seperti BRI, menekankan pada pembelajaran yang bersifat klasikal. Tetapi jika BRI tampak menekankan pada aspek klasikal tradisional, yaitu berada di ruang kelas seperti di kampus biasa; Kementerian Keuangan menekankan pada aspek klasikal digital, dimana pembelajar dituntut belajar mandiri dimana saja dan kapan saja ada kesempatan. Mereka bahkan memiliki kebijakan tersendiri bernama *ISRBTK* yang menuntut agar pada tahun 2021, sebanyak 70% pembelajaran yang diselenggarakan bersifat digital.

Jadi, walaupun diakui bahwa sistem pembelajaran yang melibatkan aspek sosial dan aplikatif adalah aspek penting dalam pembelajaran, hanya Kementerian ATR/BPN yang benar-benar berorientasi pada sisi aplikasi tersebut. Organisasi-organisasi keuangan masih sangat hati-hati untuk mengorientasikan diri mereka ke arah terapan. Kondisi ini dapat berangkat dari sifat organisasi keuangan yang memang mengurus masalah-masalah yang bersifat non-fisik: uang kertas dapat diubah dengan mudah ke bentuk digital. Sementara itu, Kementerian ATR/BPN mengurus aspek yang sangat fisik : tanah dan ruang gerak manusia. Jadi pembelajaran secara fisik dengan berinteraksi secara realistis dengan objek belajar sangat ditekankan di Kementerian ATR/BPN dan kurang di BRI dan Kementerian Keuangan.

Perbedaan ketiga adalah bahwa ketiga organisasi ini memiliki konseptualisasi yang berbeda mengenai *Corpu*. Perbedaan ini sesuai dengan jenis-jenis konseptualisasi *Corpu* dari Singh et al (2019): bisnis, belajar, dan manajemen pengetahuan. Orientasi BRI sangat jelas, yaitu sebagai organisasi bisnis. Kinerja bisnis menjadi sasaran akhir dari *Corpu* yang dikembangkan. Di sisi lain, *Corpu* yang dibangun oleh Kementerian ATR/BPN lebih berorientasi pada pembelajaran. Pada Kementerian ATR/BPN program pembelajaran dibangun bersama dan disesuaikan dengan materi pembelajaran. KMS

hanya menjadi pendukung bagi proses pembelajaran yang terpadu. Sementara itu, Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa fokus mereka lebih pada menjadikan Corpu sebagai pusat manajemen pengetahuan. Walaupun manajemen pengetahuan dinyatakan sebagai pendukung bagi pengembangan SDM melalui Corpu, dalam kesempatan lain disebutkan bahwa Corpu adalah organisasi yang memanfaatkan sekaligus mendorong terwujudnya sistem manajemen pengetahuan. Jadi, Corpu Kementerian Keuangan menjadi bagian dari struktur dari alat pengelolaan pengetahuan yang dimiliki Kementerian Keuangan, sesuai dengan pengertian orientasi manajemen pengetahuan pada Corpu menurut Singh et al (2019).

Paparan di atas menunjukkan bahwa Corpu di Indonesia tidak memiliki satu kesamaan yang universal. Ada beberapa model Corpu berdasarkan pada orientasinya, metodologi pembelajaran, dan target akhir yang ingin dicapai. Kesamaan diantara mereka terletak pada fokus pada efektivitas, penyelenggaraan analisis kebutuhan pelatihan, dan pemanfaatan manajemen pengetahuan.

Keanekaragaman pendekatan Corpu di Indonesia juga dapat diamati di banyak negara lain seperti Italia, China, Ukraina, dan Amerika Serikat. Studi yang paling besar dilakukan oleh Abel dan Li (2012) di Amerika Serikat dan Kanada. Kedua peneliti melakukan survai terhadap 210 Corpu. Mereka menemukan bahwa ada lima hal yang sama dari semua Corpu tersebut: adanya penyesuaian dan eksekusi, pengembangan kecakapan yang mendukung kebutuhan bisnis, memakai teknologi untuk mendukung fungsi belajar, pembelajaran dan evaluasi kinerja, dan kemitraan dengan akademisi.

Di Ukraina, Andriuschenko et al (2022) melaporkan penyelenggaraan Corpu di enam lembaga: DTEK Academy, sekolah pertanian Ukraina, universitas Privat (milik PrivatBank), *Career Development Program*, *Ernst and Young Academy of Business*, dan *Deloitte Academy*. Operasional dari keenam Corpu ini berbeda-beda. Beberapa hanya fokus secara internal sementara yang lain juga turut memberikan diklat bagi organisasi lain yang menjadi mitra. Beberapa memasukkan pegawai mereka segera setelah diterima sebagai karyawan sementara yang lain memasukkan pegawai ke Corpu setelah sementara waktu bekerja.

Di China, Chen et al (2019) dan Chin et al (2019) mengungkapkan bagaimana praktik penyelenggaraan Corpu di negara tersebut. Di negara ini, Corpu lebih sebagai bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan dimana perusahaan mendirikan corpu untuk mendidik dan melatih masyarakat sekitar agar menjadi karyawan di perusahaan tersebut atau bekerja di tempat lain. Jadi Corpu di China bukan saja melayani karyawan internal tetapi juga masyarakat yang masih belum memiliki pekerjaan. Walau begitu, dengan cara ini, Corpu dapat mengembangkan jaringan organisasinya dengan cepat dan membangun banyak kerjasama dengan berbagai pihak baik pemerintah maupun swasta.

Singh et al (2019) menegaskan bahwa konsep Corpu dapat sangat beragam dari satu negara ke negara lain. Para pengarang ini mengkritik perusahaan-perusahaan dari Jerman yang memberi nama divisi diklat mereka sebagai corpu walaupun kenyataannya Corpu tersebut menyelenggarakan pelatihan secara tradisional. Di Amerika Serikat, Corpu cenderung berdiri sendiri sebagai entitas anak perusahaan yang menyelenggarakan pelatihan selayaknya universitas umum. Kerumitan konsep ini ditambah lagi dengan adanya penyebutan Corpu pada universitas tradisional jika

universitas tersebut menyelenggarakan pelatihan dengan mengutamakan uang daripada ilmu (Weinberg dan Graham-Smith, 2012).

Terakhir, ada penelitian oleh Guerci et al (2010) yang melibatkan enam Corpu di Italia. Penelitian ini fokus pada penyelenggaraan evaluasi diklat di Corpu swasta tersebut. Mereka mengungkapkan bahwa evaluasi yang bersifat kolaboratif adalah model evaluasi yang paling sesuai dan menggariskan sejumlah indikator dan *stakeholder* mana yang perlu dievaluasi pada indikator tersebut.

PEMBAHASAN

Hasil studi kasus di atas memberikan sejumlah justifikasi untuk menyusun model Corpu pengembangan kompetensi lembaga pemerintah mulai dari tingkat persiapan hingga evaluasi. Model ini melibatkan tatakelola manajemen pembelajaran, tatakelola manajemen pengetahuan untuk para widyaiswara dengan *learning organization*, berintegrasi dengan eselon 1 (pimpinan puncak) dan sesuai dengan Renstra.

Penyusunan Rencana Strategis Corpu

Ada dua jenis Corpu yang ada yaitu yang bersifat statis dan bersifat dinamis. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya dan optimal pada kondisi tertentu saja. Corpu dengan sifat statis cocok untuk organisasi mapan seperti perbankan, sementara untuk lembaga pemerintah, model dinamis relatif lebih sesuai. Pemerintah sendiri tentu sudah menyadari hal ini pada tataran makro sehingga pemerintah membagi-bagi tujuan dari tujuan jangka panjang, menengah, hingga pendek. Corpu tinggal menyesuaikan tujuannya dengan renstra organisasinya pada setiap jangka waktu yang ada.

Karena lembaga pada awalnya sudah ada dalam bentuk badan diklat, maka penyesuaian ke arah Corpu tidak sesulit menciptakan Corpu baru dari awal sama sekali. Walau begitu, perlu diklarifikasi tentang badan pengatur, visi, strategi pembiayaan, ruang lingkup, stakeholder dan kebutuhannya, pengembangan produk dan jasa, pemilihan mitra pembelajar, perencanaan formulasi strategi, penciptaan sistem pengukuran, dan pengkomunikasian nilai-nilai Corpu (Meister, 1998). Termasuk dalam penyesuaian ini adalah kepada siapa target diklat diarahkan pada waktu tertentu, apakah kepesertaan itu wajib atau tidak, dan dalam bidang apa target tersebut diberikan pelatihan. Apakah pegawai begitu diterima sebagai karyawan langsung diarahkan ke Corpu atau langsung bekerja? Kemudian perlu pula dirancang berapa lama waktu untuk setiap peserta dan apakah diklat dilakukan secara interuptif (diselingi dengan pekerjaan reguler) ataukah non-interuptif. Adakah pembelajaran yang bersifat wajib atau pembelajaran ditentukan oleh atasan berdasarkan kebutuhan atau ditentukan sendiri sesuai keinginan peserta? Apakah pembelajaran itu teknis, komunikasi, atau kedua-duanya? Apa yang dilakukan oleh peserta diklat agar lulus dan apa yang didapatkan saat lulus. Apakah ada sistem gugur atau tidak. Lalu apakah Corpu tersebut hanya menerima karyawan dari organisasi induknya atau terbuka menerima peserta dari luar organisasi. Kemudian darimana anggaran penyelenggaraan pelatihan? Dari perusahaan atau diusahakan sendiri oleh Corpu (misalnya dari peserta eksternal)? Apakah peserta internal akan mendapatkan gaji selama diklat? Lalu bagaimana mengukur hasil pelatihan pada organisasi induk, prinsipal eksternal atau internal, partisipan, dan Corpu?

Pengembangan Kurikulum dan Desain Pelatihan

Kurikulum Corpu dihubungkan dengan kebutuhan organisasi yang menjadi induk atau klien dari Corpu. Program pelatihan dan pelatihan dirancang secara unik dan spesifik untuk memenuhi kebutuhan kompetensi kontemporer dan masa depan guna mengangkat kinerja organisasi induk. Materi yang diajarkan dapat berbeda dalam frekuensi dari waktu ke waktu karena perubahan dalam masalah-masalah kritis yang dihadapi oleh organisasi induk. Pada organisasi diklat pemerintah, masalah-masalah kritis ini terhubung langsung dengan kebutuhan nasional dan permasalahan di masyarakat. Kurikulum ini dapat bersifat inovatif secara sosial jika memang solusi yang diberikan untuk masalah tersebut membutuhkannya (Chin et al, 2019).

Desain pelatihan dirancang secara kolaboratif dengan unit organisasi yang mengalami permasalahan, khususnya bagian SDM, berdasarkan pada gap kecakapan yang teridentifikasi. Kolaborasi sangat penting dilaksanakan karena organisasi perlu memahami bagaimana diklat mampu menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi sementara widyaiswara perlu memahami domain kebutuhan organisasi yang ingin dikembangkan. Tanpa adanya keselarasan antara kurikulum dan desain pelatihan dengan tujuan organisasi, Corpu dapat tidak efisien atau tidak efektif sehingga tidak bermanfaat bagi organisasi (Abel dan Li, 2012). Kolaborasi dengan akademisi dari universitas non-korporat juga perlu dilakukan sekali-kali untuk bantuan desain pembelajaran atau ekspansi Corpu. Perguruan tinggi di luar Corpu dapat menjadi suplemen tenaga pengajar khususnya untuk bidang yang sangat teknis atau spesifik. Perguruan tinggi luar, khususnya yang memiliki reputasi besar, dapat mengakreditasi Corpu untuk meningkatkan reputasinya.

Evaluasi Program Pelatihan dan Pembelajaran

Evaluasi program pelatihan dan pembelajaran tidak hanya mengukur efektivitas, tetapi juga harus mengukur efisiensi. Efisiensi bermakna dilakukan evaluasi dalam pemakaian sumberdaya dalam penyelenggaraan Corpu. Studi di Italia (Guerci et al, 2010) menunjukkan bahwa evaluasi program pelatihan dan pembelajaran di Corpu idealnya mencakup 10 domain: efisiensi, inovasi, orientasi diklat strategis, kenyamanan, dampak pada kinerja individual, dampak pada perilaku, dampak pada organisasi, pengembangan profesi, kepuasan, dan pembelajaran. Pada organisasi diklat biasa dan Corpu yang kurang baik, pengukuran hanya dilakukan pada partisipan dengan domain level evaluasi Kirkpatrick (level 1 – reaksi, level 2 – pembelajaran, level 3 – perilaku, dan level 4 – hasil). Pembagian ke dalam 10 domain ini lebih merinci stakeholder mana yang perlu dievaluasi karena setidaknya ada empat stakeholder Corpu yang perlu dinilai, bukan saja mahasiswa. Stakeholder lain yang perlu dievaluasi mencakup organisasi itu sendiri, prinsipal eksternal atau internal, dan Corpu tersebut. Tabel 2 menunjukkan bentuk kinerja dan diukur dan stakeholder terkait.

Tabel 2. Stakeholder dan Evaluasi Kinerja serta Korelasinya dengan Indikator Kirkpatrick

| No | Stakeholder | Indikator Kinerja |
|----|-----------------------------------|--|
| 1. | Organisasi induk | Efisiensi (Level 4 dan 5) Inovasi Orientasi pelatihan strategis |
| 2. | Prinsipal eksternal atau internal | Kepuasan (Level 1) Dampak pada perilaku (Level 3) Dampak pada kinerja individual (Level 3) |

| | | |
|----|------------|--|
| | | Dampak pada organisasi (Level 3) Pengembangan profesional Kenyamanan (Level 4 dan 5) |
| 3. | Partisipan | Pembelajaran (Level 2) |
| 4. | Corpu | Efisiensi (Level 4 dan 5) Kenyamanan (Level 4 dan 5) Data agregat relatif pada semua kinerja lainnya |

Sumber: Guerci et al (2010)

Pembangunan Arsitektur Corpu

Arsitektur Corpu yang dimaksud disini adalah struktur organisasi yang menaungi dan mengelola Corpu. Seperti layaknya universitas lainnya, Corpu perlu memiliki pejabat struktural. Dalam Corpu Kementerian ATR/BPN, pejabat struktural ini dibagi tiga dalam hirarki. Hirarki tertinggi adalah dewan pembelajar yang terdiri dari dekan dan rektor yang merupakan Eselon I. Keberadaan dewan pembelajar sangat penting karena akan membekali CLO dengan prinsip-prinsip pemandu dalam mengelola Corpu, menjadi *leaders as teachers* dalam mendukung program pembelajaran organisasi, memberikan pertimbangan terhadap kebijakan, rencana strategis, dan anggaran yang diajukan CLO, serta memberikan arahan pengembangan dan strategi belajar Corpu sesuai dengan rencana strategis jangka panjang organisasi.

Dibawah dewan pembelajar ini terdapat komite pembelajar yang merupakan pejabat eselon 2 dengan tugas menjadi *leaders as teachers* dalam memberikan pembelajaran organisasi dan juga *coach/mentor* pada saat implementasi pembelajaran di unit kerjanya, serta memberikan arah perkembangan, prioritas, pengawasan, serta memberikan saran dan rekomendasi pada CLO. Jadi CLO dan komite pembelajar ini yang akan menentukan metodologi pembelajaran, apakah berbasis kompetensi atau komunikasi, kolaboratif atau mandiri, atau berbasis teknologi atau tidak, berapa persentase klasikal, mentoring, dan belajar di tempat kerja, dan bagaimana manajemen pengetahuan dimanfaatkan.

Pada level terbawah terdapat mitra pembelajar yang merupakan pejabat eselon 3 yang menjadi *point of contact* bagi unit kerja dan memastikan keseluruhan rantai nilai pembelajaran dijalankan dengan baik di unit kerjanya. Selain itu, mitra pembelajaran menjalankan analisis kebutuhan pelatihan, turut serta dalam desain dan pengembangan modul diklat, melakukan evaluasi, dan memberikan umpan balik.

Selanjutnya, perlu pula ada sejumlah forum yang dilakukan secara berkala untuk membahas permasalahan dalam pengembangan Corpu. Forum tertinggi adalah forum yang membahas dan menyusun strategi pembelajaran sebagai renstra Corpu dan fokus pembelajaran tahunan. Lalu ada forum komite pembelajar yang bekerja setiap kuartal, dipimpin oleh CLO. Forum khusus mitra pembelajar juga dibuat dan bersifat lebih teknis karena berbentuk diskusi kelompok keahlian bersama dengan pegawai pembelajar atau teknisi pembelajar. Terakhir ada forum harian yang dilaksanakan oleh teknisi pembelajar yang mengerjakan operasional harian Corpu.

Manajemen dan Pengelolaan

Manajemen dan pengelolaan Corpu bersifat inkremental, dalam artian berkembang dari waktu ke waktu, berbeda dengan lembaga pelatihan yang umumnya statis. Di dalam penyelenggaraan Corpu, terdapat tiga proses yang terus menerus berlangsung, yaitu *scout*, *shape*, dan *scale*. *Scout* merupakan proses assessment yang membaca kecakapan apa yang dimiliki dan kecakapan apa yang dibutuhkan berdasarkan masalah yang ada sehingga didapatkan *gap* yang dapat diisi oleh kurikulum. *Shape* adalah desain dan implementasi pembelajaran secara terencana dan sekuensial didukung oleh infrastruktur dan pemungkin. Studi sebelumnya telah mengidentifikasi faktor-faktor pemungkin untuk mensukseskan penyelenggaraan corpu di lembaga pemerintah Indonesia (Setiawati, 2022). *Scale* adalah ekspansi berkelanjutan sehingga Corpu menjadi lebih besar dan bermakna bagi kemajuan organisasi. Berbagai aspek seperti kinerja, SDM, keuangan, sumberdaya, pemasaran, dan promosi akan terkiat dengan proses berkelanjutan ini.

Manajemen dan Pengelolaan Kinerja

Manajemen dan pengelolaan kinerja terikat pada pencapaian tujuan Corpu. Data kinerja individual, kelompok, dan organisasi dikumpulkan, didokumentasikan, dan dimonitoring menggunakan sarana teknologis untuk memeriksa apakah *gap* yang ada telah mengecil dan sasaran kinerja telah terpenuhi. Pemakaian teknologi manajemen pengetahuan ini diperlukan guna memenuhi kebutuhan strategis, organisasi, jabatan, dan individu serta memberikan nilai tambah/dampak, relevansi, dan aplikabilitas pada kinerja organisasi. Eselon I perlu terlibat dalam pengumpulan data evaluasi baik perilaku maupun kinerja karena berperan dalam mengendalikan mutu Corpu. Manajemen kinerja ini kemudian dapat diarahkan lebih lanjut untuk mendukung pencapaian organisasi untuk menjadi organisasi pembelajar.

Manajemen dan Pengembangan SDM

SDM dalam konteks ini adalah widyaiswara dan staff Corpu. Bagi widyaiswara, diklat tersendiri dapat dilakukan pada Corpu tersebut atau pada organisasi pemerintahan yang lebih tinggi. Manajemen dan pengembangan SDM Corpu tentu merupakan suatu keharusan dan dikelola secara profesional sesuai dengan bidangnya seperti rekrutmen, penempatan, insentif, diklat, dan karir.

Hal lain yang tak kalah penting adalah pengembangan jaringan pengetahuan. Organisasi perlu mengembangkan jaringan semakin luas dengan menambahkan lembaga terkait di hulu maupun hilir rantai pasok organisasi, organisasi pemerintah dan non-pemerintah, lembaga litbang, dan perguruan tinggi.

Manajemen Keuangan dan Sumberdaya

Manajemen keuangan dan sumberdaya perlu dilakukan secara efisien sehingga tidak terjadi pemborosan. Hal ini terikat dengan indikator-indikator kinerja yang harus bersifat objektif dan terukur. Adanya indikator yang kabur dapat memberi peluang kalau pihak yang bertanggungjawab menghindari kewajiban dan menjadi tidak akuntabel sehingga menciptakan budaya delusi dan arbiter (Kure et al, 2020). Konsep-konsep perlu didefinisikan dengan jelas dan konsistensi perlu dijaga antara elemen sehingga tidak memunculkan permainan bahasa yang hanya menjadi formalitas tanpa ada implementasi yang nyata.

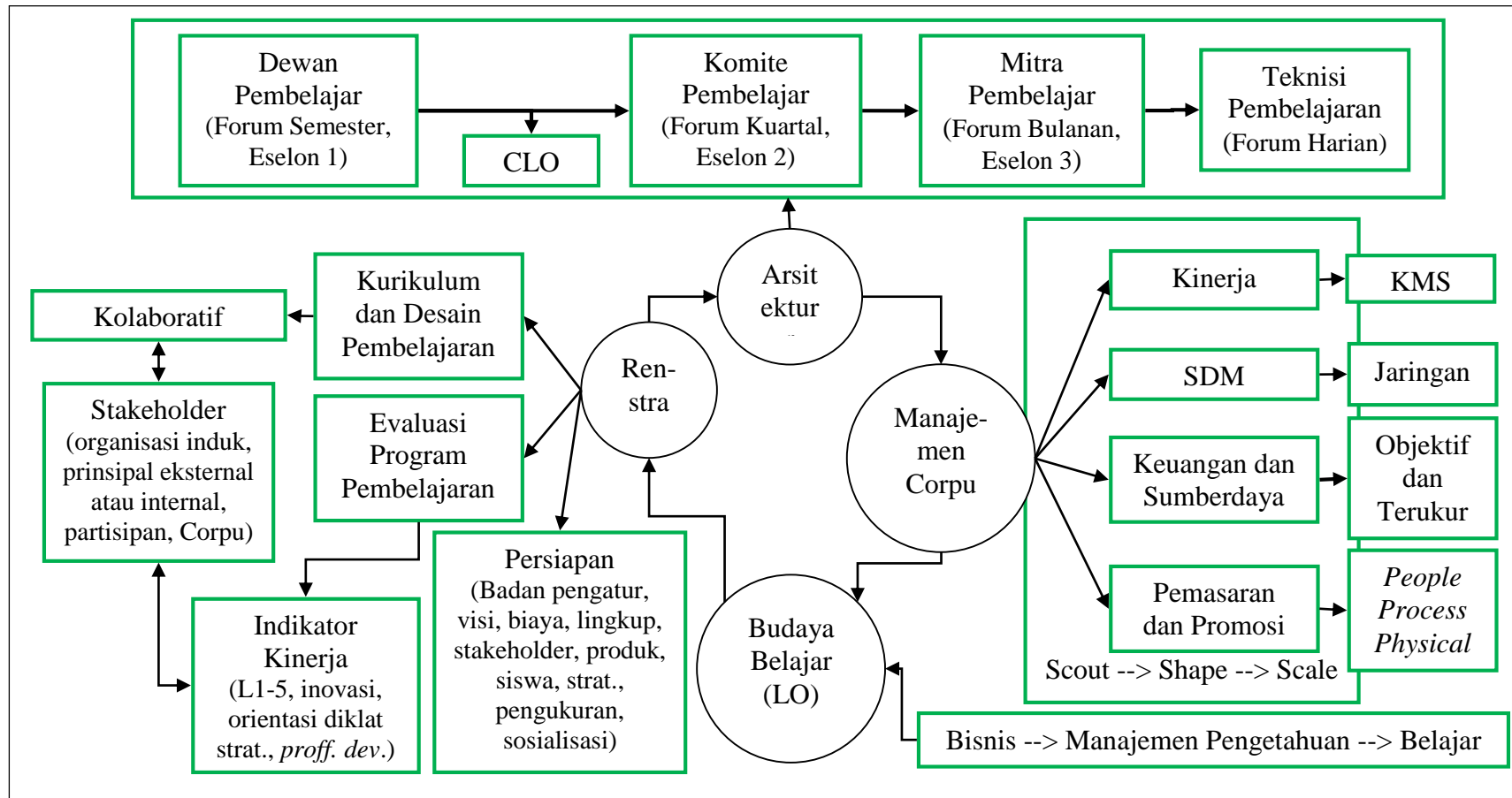
Manajemen Pemasaran dan Promosi

Tujuan manajemen pemasaran dan promosi Corpu adalah untuk mempertahankan semangat belajar dan berkembang di dalam organisasi dan Corpu. Pemasaran ini diarahkan pada organisasi induk, partisipan, dan prinsipal eksternal dan internal (masyarakat yang dilayani, keluarga karyawan, organisasi pemerintah yang lebih tinggi, perguruan tinggi, pemasok, badan anggaran, pemegang saham organisasi selain pemerintah) (Eccles, 2004), Penyelenggara Corpu perlu mengetahui apa yang bernilai bagi para pemangku kepentingan ini dari Corpu. Selanjutnya, penyelenggara mengarahkan 3 P (*people, process, dan physical layout*) untuk mencerminkan nilai-nilai tersebut. Teknologi informasi dan komunikasi juga dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi mengenai perkembangan apa yang terjadi maupun hal-hal yang bersifat reguler seperti jadwal kuliah, jadwal rapat, dan jadwal kegiatan bersama.

Pembangunan Budaya Corpu

Budaya Corpu pada dasarnya adalah sinonim dari organisasi pembelajar karena didalam organisasi pembelajar, orang-orang memiliki antusiasme terhadap pengembangan diri untuk memenuhi hasrat sendiri yang terkait dengan tujuan organisasi. Pada level ini, organisasi Corpu berorientasi tidak lagi pada bisnis atau manajemen pengetahuan semata, tetapi pada pembelajaran. Sebelum mengejar tujuan ini, organisasi perlu meyakinkan bahwa pencapaian tujuan organisasi dan manajemen pengetahuan tidak akan terganggu dan terus berjalan walaupun SDM di dalam organisasi Corpu telah memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi dalam memanfaatkan Corpu sebagai wadah belajar dan berkembang. Jika level organisasi belajar di Corpu telah sangat tinggi, maka pencapaian kinerja organisasi akan mudah diperoleh dan organisasi sangat adaptif dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan ulasan yang telah dirumuskan per bagian dari komponen model diklat Corpu di atas, dapat dibangun sebuah model komprehensif secara visual yang menggambarkan kerangka konseptual transformasi Corpu dari lembaga pelatihan pemerintah (lihat Gambar 1). Pada intinya, ada empat tahapan pembentukan Corpu dari titik awal lembaga pelatihan: perumusan renstra, arsitektur, manajemen Corpu, dan budaya belajar (LO – *Learning Organization*). Tahapan Renstra mengandung pembahasan mengenai persiapan, kurikulum dan desain pembelajaran, dan evaluasi program pembelajaran. Tahap arsitektur mempersiapkan struktur organisasi dari dewan pembelajar hingga teknisi pembelajaran. Tahap manajemen Corpu mengarah pada *scout, shape, dan scale* dari kinerja, SDM, keuangan dan sumberdaya, dan pemasaran dan promosi. Tahap budaya belajar menjadi sasaran akhir setelah organisasi memastikan peran Corpu pada bisnis dan manajemen pengetahuan organisasi dengan mengalihkan fokus utama pada orientasi belajar.



Gambar 1. Model Corpu Lembaga pelatihan Pemerintah

Model pada Gambar 1 dimulai dari Renstra, kemudian arsitektur, dilanjutkan dengan manajemen Corpu, dan diakhiri dengan budaya belajar (LO – *Learning Organization*). Siklus kemudian dilanjutkan pada periode tertentu, misalnya setiap lima tahun, kembali ke Renstra. Pada tahap Renstra, dirumuskan persiapan, kurikulum dan desain, dan evaluasi program pembelajaran. Persiapan mencakup penentuan badan pengatur, visi, biaya, ruang lingkup, *stakeholder* terkait, produk dan pelayanan, siapa yang menjadi siswa, strategi apa yang diterapkan, pengukurannya bagaimana, dan sosialisasi kepada *stakeholder*. Penyusunan dilangsungkan secara kolaboratif melibatkan *stakeholder* seperti organisasi induk, prinsipal eksternal atau internal, partisipan, dan Corpu. indikator kinerja yang dibuat menyeluruh melibatkan level 1-5 Kirkpatrick, inovasi, orientasi diklat, strategi, dan pengembangan profesional.

Tahap selanjutnya adalah membangun arsitektur Corpu, dimana para pihak diberikan tugas pada empat domain: dewan pembelajar, CLO, komite pembelajar, mitra pembelajar, dan teknisi pembelajar. Dewan pembelajar adalah eselon 1 yang menyelenggarakan forum semester (dua kali setahun). Komite pembelajar adalah eselon 2 yang menyelenggarakan forum kuartal. Mitra pembelajar adalah eselon 3 yang bekerja pada forum bulanan. Teknisi pembelajar menyelenggarakan forum harian.

Tahap manajemen Corpu mengandung tiga langkah: *scout*, *shape*, dan *scale*. Ada empat manajemen yang perlu diselenggarakan: kinerja, SDM, keuangan dan sumberdaya, dan pemasaran dan promosi. Manajemen kinerja dibantu oleh KMS (*Knowledge Management System*). Manajemen SDM dikembangkan ke arah pembentukan jaringan. Manajemen keuangan dan sumberdaya ke arah objektivitas dan keterukuran, yang berarti menciptakan ketelitian tinggi. Pemasaran dan promosi terarah pada *people*, *process*, dan *physical*, yaitu SDM, proses pembelajaran, dan bentuk fisik dari bangunan. Tahap terakhir adalah pembangunan budaya belajar atau learning organization. Tahap ini dimulai ketika Corpu telah berhasil mendukung bisnis atau operasional organisasi induk dan telah menjadi bagian dari sistem manajemen pengetahuan yang kuat. Dalam membangun budaya belajar, orientasi pada penciptaan semangat belajar di semua tempat dan waktu dikembangkan.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan model Corpu lembaga pelatihan berdasarkan contoh-contoh penyelenggaraan Corpu di Indonesia (BRI, Kementerian ATR/BPN, dan Kementerian Keuangan) maupun di luar negeri (Italia, China, Ukraina, dan Amerika Serikat) dalam mengembangkan kompetensi para pegawainya. Terdapat variasi dalam metodologi pembelajaran mulai dari penekanan klasikal tradisional, klasikal digital, hingga penugasan di tempat kerja langsung. Variasi juga dapat dilihat pada orientasi dan target yang ingin dicapai. Kesamaan diantara mereka terletak pada fokus pada efektivitas, penyelenggaraan analisis kebutuhan pelatihan, dan pemanfaatan manajemen pengetahuan. Temuan ini kemudian dikembangkan untuk menghasilkan model Corpu lembaga pelatihan mulai dari penyusunan rencana strategis (model pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kurikulum, desain program pelatihan, manajemen, dan pengelolaan) hingga pembangunan arsitektur dan budaya Corpu.

Arah penelitian selanjutnya yang menjanjikan adalah meneliti secara lebih detail bagaimana model yang telah dikembangkan dapat diterapkan dalam mengembangkan sebuah lembaga pelatihan, apa saja tantangan dan apa saja faktor pendukung yang mampu mendorong lembaga pelatihan bertransformasi dengan cepat menggunakan model yang telah dikembangkan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abel, A. L., & Li, J. 2012. Exploring the Corpu phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 103–128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21122>
- Andriushchenko, K., Liezina, A., Kuchai, O., & Petukhova, H. 2022. Corpu as a Business Accelerator in the Field of Education. *World*, 3(3), 657–671. <https://doi.org/10.3390/world3030036>
- Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. 2019. The knowledge management functions of Corpu and their evolution: Case studies of two Chinese corporate universities. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 2086–2112. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0228>
- Chin, T., Yang, Y., Zhang, P., Yu, X., & Cao, L. 2019. Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*, 11(5), 1438. <https://doi.org/10.3390/su11051438>
- Eccles, G. 2004. Marketing the Corpu or enterprise academy. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 410–418. <https://doi.org/10.1108/13665620410558305>
- Guerci, M., Bartezzaghi, E., & Solari, L. 2010. Training evaluation in Italian corporate universities: A stakeholder-based analysis: Stakeholder-based evaluation of Italian corporate universities. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 291–308. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00359.x>
- Jatmiko, A. 2023. *ATR/BPN CorpU*. Peran Strategis Widyaiswara dalam Implementasi Corpu (CorpU) pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Kartikawati, H. 2023. *Implementasi Corpu di Kementerian Keuangan*. Peran Strategis Widyaiswara dalam Implementasi Corpu (CorpU) pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Kure, N., Nørreklit, H., & Røge, K. M. 2021. Objective and results-based management of universities: Constructing reality or illusions? *Financial Accountability & Management*, 37(2), 204–230. <https://doi.org/10.1111/faam.12251>
- Lissillour, R., & Rodriguez-Escobar, J. A. 2023. Organizational ambidexterity and the learning organization: The strategic role of a Corpu. *The Learning Organization*, 30(1), 55–75. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0011>
- Meister, J. C. 1998. Ten steps to creating a Corpu. *Training & Development*, 52(11), 38–44.
- Nicholson, K. P. 2019. Time, New Public Management, and Canadian Academic Librarians' Scholarship and Service. *Canadian Journal of Academic Librarianship*, 5, 1–29. <https://doi.org/10.33137/cjal-rcbu.v5.29888>

- Ross, C., Stewart, J., Nichol, L., Elliott, C., & Sambrook, S. 2022. Sustaining the critical in CHRD in higher education institutions: The impact of new public management and implications for HRD. *Human Resource Development International*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2121016>
- Setiawati, A. 2022. Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan Corpu Di Lembaga Pemerintah Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25(1), 21. <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i1.723>
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. 2020. Mapping the themes and intellectual structure of Corpu: Co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275–1302. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03328-0>
- Suharsono, A. 2023. Desain Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng Corpu. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 179–193. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.934>
- Wahyudi, H. 2022. Jatim Corpu Creative Collaboration Model in Competence Development of the State Civil Apparatus in Indonesia. *Proceeding 2nd International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS)*, 557–566.
- Weinberg, A. M., & Graham-Smith, G. 2012. Collegiality: Can it survive the Corpu? ¹. *Social Dynamics*, 38(1), 68–86. <https://doi.org/10.1080/02533952.2012.700181>
- Wibowo, M. 2023. *BRI Corpu*. Peran Strategis Widyaiswara dalam Implementasi Corpu (Corpu) pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Pusat dan Daerah.

