



**STRATEGI PENGEMBANGAN CORPORATE UNIVERSITY DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH DAERAH
(STUDI KASUS: BADAN DIKLAT DIY)**

Oleh
Wuryani
Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY
Gunungsempu, Tamantirto, Kasihan, Bantul, DIY, (0274) 417704
E-mail: yaniwur@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tantangan yang dihadapi Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY dalam mentransformasikan diri menjadi corporate university dan merumuskan strategi pengembangannya. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY menghadapi tantangan yang cukup berat untuk merubah dirinya menjadi Corporate University Pemerintah Daerah DIY, karena kondisi ketiga variabel, yaitu kebijakan, sumber daya manusia, dan infrastruktur tidak ada satupun yang dianggap mendukung oleh para informan. Tantangan terbesar adalah ketersediaan sarana dan prasarana teknologi informasi yang merupakan syarat mutlak bagi terwujudnya proses pengembangan kompetensi yang fleksibel, sebagai salah satu ciri utama corporate university. Penelitian ini penting bagi pemerintah daerah yang akan mengembangkan lembaga pelatihannya menjadi corporate university untuk mendukung proses pengembangan kompetensi ASN di lingkungannya sekaligus memenuhi hak pengembangan kompetensi setiap ASN selama 20 jam pelajaran per tahun.

Kata Kunci: Corporate University, Pengembangan Kompetensi, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Visi reformasi birokrasi di Indonesia telah ditetapkan bahwa pada tahun 2025 diharapkan dapat mewujudkan *World Class Bureaucracy* atau birokrasi berkelas dunia. Menurut Silaban, birokrasi ini bercirikan profesional, transparan, akuntabel, memiliki etos kerja tinggi sehingga mampu membangun sebuah sistem birokrasi yang efektif dan efisien (Simangunsong & Hutasoit, 2018).

Untuk dapat mewujudkan visi reformasi birokrasi peran Badan Pendidikan dan Pelatihan (Bandiklat) DIY menjadi sangat strategis. Bandiklat DIY harus mampu menjadi lembaga pelatihan SDM yang mampu mendorong terwujudnya birokrasi Pemerintah Daerah DIY yang bukan saja memiliki kompetensi sesuai tuntutan pelayanan masyarakat, namun juga memiliki pemahaman

mendalam tentang visi, misi, dan tujuan Pemerintah Daerah DIY sekaligus mampu menciptakan kreativitas peningkatan kinerja yang selaras.

Sebagai sebuah lembaga pelatihan pemerintah, jumlah pegawai yang dilayani oleh Badan Diklat DIY adalah:

Tabel 1. Jumlah Pegawai Pemda DIY Berdasarkan Golongan

Golongan	Tahun (orang)		
	2019	2020	2021
I	121	114	94
II	997	899	1.182
III	6.869	6.480	6.473
IV	3.727	3.065	2.758
Jumlah	11.347	10.558	10.507

Sumber : Dataku,
http://bappeda.jogjaprovo.go.id/dataku/data_das



ar/cetak/39-aparatur-negara?id_skpd=13,
diakses tanggal 19 Desember 2020.

Tabel 2. Jumlah pegawai Pemerintah Kabupaten / Kota di wilayah DIY Tahun 2021

No.	Kabupaten / Kota	Jumlah (orang)
1.	Kabupaten Bantul	7.436
2.	Kabupaten Gunungkidul	7.676
3.	Kabupaten Kulonprogo	5.799
4.	Kabupaten Sleman	8.601
5.	Kota Yogyakarta	5.010
	Jumlah	34.522

Sumber: Dataku,

http://bappeda.jogjaprovo.go.id/dataku/data_dasar/index/523-jumlah-pegawai-berdasarkan-tingkat-pendidikan-dan-skpd-pemda-diy?id_skpd=13

Dengan melihat pada dua tabel di atas, maka jumlah pegawai yang harus mendapatkan haknya dalam pengembangan kompetensi di DIY adalah 45.029 orang atau 900.580 jam pelajaran untuk memenuhi ketentuan sesuai Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2017 seperti yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, bahwa setiap PNS memiliki hak pengembangan kompetensi sebanyak 20 Jam Pelajaran per tahun.

Kapasitas peserta pelatihan di Bandiklat DIY (Bandiklat DIY) rata-rata per tahun adalah 1.100 orang, dengan perincian 740 orang untuk kelas penjenjangan, termasuk Latsar CPNS (7 Kelas Pelatihan Kepemimpinan dan 11 Kelas Latsar CPNS) dan 360 orang untuk kelas pelatihan teknis fungsional. Apabila diperhitungkan dengan lama hari pelatihan, maka kapasitas Bandiklat DIY selama 1 tahun adalah seperti tertuang dalam Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Penghitungan Kapasitas Jam Pelajaran Selama 1 Tahun di Bandiklat DIY (Tahun 2019)

No	Nama Pelatihan	Jum-lah Hari on Class / kelas	JP on Class / kelas	Jum-lah JP on Class Total
1.	Latsar CPNS (11 angkatan @ 40 orang)	21	210	2.310
2.	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (4 angkatan @ 40 orang)	36	360	1.440
3.	Pelatihan Kepemimpinan Administra-tor (2 angkatan @ 40 orang)	31	310	620
4.	Pelatihan Kepemim-pinan Nasional Tk. II (1 angkatan @ 30 orang)	21	210	210
5.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (12 angkatan @ 30 orang)	15 (rata-rata)	150	1.800
	Kapasitas pelaksanaan pelatihan per tahun			6.380

Sumber: Website Badan Diklat DIY diakses Maret 2020 (diolah)

Berdasarkan perhitungan di atas, maka untuk melakukan pengembangan kompetensi ASN di DIY sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 akan diperlukan waktu lebih dari 141 tahun. Hal ini menjadi suatu kondisi yang tidak memungkinkan untuk diselesaikan secara tatap muka di kelas luar jaringan. Bahkan apabila diasumsikan bahwa hak pengembangan kompetensi sebanyak 10 JP / tahun / ASN dapat dipenuhi oleh instansi ASN masing-masing melalui kegiatan coaching, mentoring, dan kegiatan pengembangan kompetensi lain yang tidak bersifat klasikal, maka waktu yang dibutuhkan untuk dapat memberikan hak tersebut masih cukup lama, yakni sekitar 70,2 tahun.

Kebijakan pengembangan kompetensi SDM yang ada selama ini masih terfokus pada model pelatihan atau pembelajaran klasikal yang mengharuskan seorang peserta pelatihan mengikuti kegiatan selama beberapa hari kerja,



.....
sesuai dengan jenis pelatihan yang diikutinya dan mereka akan terikat oleh waktu yang telah ditentukan dalam kurikulum.

Infrastruktur penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM di lingkungan pemerintah juga masih menitikberatkan pada ruang kelas yang dapat menampung minimal 30 orang peserta, dilengkapi dengan sarana pembelajaran. Di sisi lain, kebijakan anggaran yang tidak fleksibel menjadikan proses pengembangan kompetensi SDM mengalami `keterlambatan` dibandingkan dengan tuntutan masyarakat terhadap kecepatan pelayanan pemerintah.

Akhir-akhir ini konsep *corporate university* semakin dikenal di Indonesia. Istilah ini di Indonesia baru mulai dikenal setelah tahun 2000, ketika banyak perusahaan besar BUMN/D maupun swasta mulai menerapkan strategi pengembangan SDM yang didasarkan pada sebuah pemahaman, bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu jenis modal dalam pelaksanaan roda organisasi (Sartika, 2018).

Di tingkat kementerian, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan telah mencanangkan bahwa pada tahun 2018 akan mewujudkan diri sebagai *corporate university* (Kementerian Keuangan RI, 2017). Pembentukan *corporate university* di Kementerian Keuangan RI menurut Yuniarto dkk. (Yuniarto, Hubeis, & Sukmawati, 2019) diakui telah memberikan banyak manfaat bagi proses pengembangan kompetensi di kalangan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan RI.

Kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat menjadikan *corporate university* yang memang membutuhkan ketersediaan teknologi terus berkembang. Peristiwa merebaknya pandemi Covid-19 di seluruh dunia yang membawa konsekuensi pada pembatasan mobilitas orang juga menjadi pemicu semakin diperlukannya penerapan konsep *corporate university* di berbagai lembaga pelatihan pemerintah, karena salah

satu ciri yang melekat pada *corporate university* adalah fleksibilitas dalam melaksanakan pengembangan kompetensi.

Penelitian tentang tantangan dan strategi pengembangan *corporate university* di lingkungan pemerintah daerah merupakan topik yang baru karena konsep ini meskipun di dunia internasional telah cukup dikenal, tetapi pada awal mulanya hanya dikembangkan di perusahaan-perusahaan.

Keberhasilan Kemenkeu Corporate University memotivasi kementerian dan lembaga lainnya untuk mengembangkan lembaga pelatihannya menjadi *corporate university*. Mulai tahun 2018 beberapa pemerintah daerah mulai mewacanakan pengembangan *corporate university*, misalnya Pemerintah Provinsi Jawa Barat (BPSDM Provinsi Jawa Barat, 2018).

Berbagai literatur yang ditulis lebih banyak terkait dengan bagaimana peran *corporate university* dapat meningkatkan kompetensi SDM (Sidabutar, 2020), pengaruh pelatihan yang dilaksanakan di *corporate university* terhadap pengembangan karir (Sari & Diawati, 2017), transformasi *learning center* menjadi *corporate university* (Surjani, 2013), pengaruh partisipasi pegawai dalam pelatihan di PLN *Corporate University* terhadap kompetensi dan kinerja karyawan (Hussein, Said, & Rahmawati, 2016), perubahan manajemen pendidikan melalui *corporate university* (Antonacopoulou, 2002), adanya 3 (tiga) kekuatan yang bisa mempengaruhi muncul, berkembang, dan menurunnya *corporate university*, yaitu kekuatan fungsional, politik, dan sosiokultural (Alagarajaa & Li, 2015). Faktor-faktor kunci sukses implementasi *corporate university* (Yuniarto, Hubeis, & Sukmawati, 2019). Penelitian tentang tantangan yang dihadapi sebuah lembaga pemerintah untuk mewujudkan dirinya sebagai *corporate university* telah dilakukan oleh Thoyibi (Thoyibi, 2018) yang menjadikan Pemerintah Kabupaten / Kota sebagai lokus penelitiannya.



Dalam berbagai tulisan terkait *corporate university*, banyak dijelaskan tentang proses mendirikan lembaga tersebut, termasuk proses transformasi dari lembaga pelatihan menuju *corporate university*, sampai kepada infrastrukturnya, serta faktor-faktor kunci keberhasilan implementasi *corporate university*. Penelitian tentang tantangan apa saja yang harus dihadapi oleh sebuah organisasi dalam melakukan transformasi dari *training center* menjadi *corporate university*, terutama untuk organisasi pemerintah daerah setingkat provinsi di Indonesia belum ditemukan. Tulisan Thoyibi (2018) menyebutkan bahwa tantangan yang dihadapi fungsi kediklatan di Pemerintah Kabupaten / Kota untuk menjadi *corporate university* adalah persepsi pegawai yang tidak baik terhadap pelatihan; belajar secara berkelanjutan belum menjadi budaya yang berkembang di kalangan pegawai; dan Kebijakan Umum Anggaran belum memberikan perhatian besar terhadap pengembangan kompetensi pegawai.

Uraian di atas menjadi dasar pemikiran penulis bahwa penelitian tentang strategi pengembangan *corporate university* di lingkungan pemerintah daerah setingkat provinsi, seperti halnya Bandiklat DIY sangatlah menarik, mengingat setiap daerah meskipun memiliki visi yang selaras dengan visi nasional, tetapi memiliki karakteristik yang berbeda. Dengan terbentuknya sebuah lembaga diklat daerah sebagai *corporate university*, maka diharapkan SDM di pemerintah daerah tersebut mampu menghadapi tantangan dan tuntutan masyarakatnya ke depan tanpa meninggalkan budaya positif yang berkembang di wilayahnya. Penelitian inipun akan dapat memperkaya kajian tentang pengembangan *corporate university*, khususnya di pemerintah daerah provinsi.

LANDASAN TEORI

Pembentukan *corporate university* di lembaga pemerintah Indonesia yang bersifat non-profit baru dimulai pada tahun 2018, meskipun persiapannya sudah sejak tahun

2015. Untuk lingkungan pemerintah daerah setingkat provinsi, sampai saat ini banyak daerah yang masih menjadikannya wacana, kecuali Pemerintah Provinsi Jawa Barat (Kemenpan & RB RI., 2020) dan Pemerintah Jawa Tengah. Seandainya sudah mulai merintis ke arah pembentukan *corporate university*, pemerintah daerah tersebut belum secara tegas menyatakan diri sebagai *corporate university*.

Masalah legalitas lembaga dan kultur organisasi yang tidak mendukung merupakan tantangan berat upaya transformasi lembaga pelatihan pemerintah menjadi *corporate university* (Firdaus, Kasiarudin, Sfafri, & Karim, 2018). Artinya, upaya perubahan Bandiklat DIY menjadi Pemerintah Daerah DIY Corporate University selain harus diikuti dengan dukungan kebijakan juga membutuhkan perubahan kultur organisasi.

Seperti halnya menurut Guerci et.al., sebuah *corporate university* harus dipandu oleh visi yang bersifat holistik dan ditujukan untuk mengembangkan sistem pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang mampu menerjemahkan kultur, nilai, dan misi organisasi ke dalam rencana aksi yang bersifat operasional, sehingga membutuhkan komitmen yang tinggi dari pimpinan tertinggi organisasi yang juga harus ada di dalam struktur pengelola Corporate University. (Guerci, Bartezzaghi, & Solari, 2010).

Firdaus dkk. juga menyimpulkan bahwa sebenarnya *corporate university* merupakan *learning organization* (Firdaus, Kasiarudin, Sfafri, & Karim, 2018). Sebuah *learning organization* atau organisasi pembelajaran menuntut adanya perubahan sistem, mekanisme, kultur dan berbagai unsur yang ada di dalam organisasi dalam upaya meningkatkan kinerjanya (Murti, 2005). Sebuah organisasi pembelajar akan menjadi efisien dalam pelaksanaan kegiatannya. Hal ini menunjukkan bahwa untuk melakukan transformasi menjadi *corporate university*, sebuah organisasi pelatihan perlu melakukan berbagai perubahan mekanisme, sistem, budaya serta komponen



lain dalam organisasi untuk mewujudkan efisiensi dalam pengelolaan organisasi.

Pengembangan *corporate university* di suatu organisasi merupakan cara yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan strategis yang berlangsung dengan cepat. Ketidakmampuan menghadapi perubahan akan menjadikannya tertinggal dari organisasi sejenisnya (Antonelli, Cappiello, & Pedrini, 2013).

Proses membangun *corporate university* melewati 2 (dua) tahapan, yaitu tahap pengembangan dan pengelolaan yang menuntut fleksibilitas dalam pelaksanaannya (Patrucco, Pellizzoni, & Buganza, 2017). Pada tahapan pengembangan (*development*), langkah-langkah yang dilakukan adalah (1) mendefinisikan strategy dan menetapkan posisi organisasi, (2) menetapkan arsitektur dan program pelatihan yang akan dilakukan, dan (3) mengembangkan program pelatihan. Tahapan pengelolaan (*management*) meliputi (1) pendaftaran, (2) proses pelatihan, dan (3) monitoring dan pengawasan (Patrucco, Pellizzoni, & Buganza, 2017). Untuk mengembangkan manfaat keberadaan *corporate university*, peran para pemimpin di tingkat atas sangat diharapkan agar dapat membangun kurikulum yang selaras dengan kebutuhan perubahan organisasi (Rhéaume & Gardoni, 2014).

Definisi tentang *corporate university* dikemukakan oleh banyak pakar, tetapi mereka belum menyepakatinya. Meskipun demikian terdapat kesepakatan tentang inti *corporate university*, yaitu dalam pelaksanaan kegiatannya fokus untuk mewujudkan tujuan organisasi sekaligus memprioritaskan pada pemenuhan kebutuhan individu. Berdasarkan konsep inti ini maka definisi *corporate university* yang kemudian berkembang secara luas, menurut Global Learning (dalam Prince dan Beaver, 2001) adalah sebuah fungsi atau departemen yang secara strategis berorientasi pada mengintegrasikan pengembangan SDM baik sebagai individu maupun sebagai tim

dalam sistem organisasi secara keseluruhan, termasuk mengaitkannya dengan supplier, kegiatannya disiapkan melalui riset yang luas, dengan memfasilitasi proses *delivery of content* dan mendorong upaya terwujudnya pengembangan kepemimpinan dalam organisasi.

Menurut Mark Allen (dalam Rustiny, 2018), *corporate university* merupakan suatu entitas pendidikan yang menjadi suatu alat strategik yang didesain untuk membantu organisasi dalam mewujudkan tujuannya melalui aktivitas-aktivitas yang mendorong pengembangan pengetahuan individu dan mewujudkan organisasi pembelajar. Definisi secara lebih terperinci dikemukakan oleh Grenzer (dalam Rustiny, 2018) yang menyebutkan *corporate university* memiliki fungsi strategis dan terintegrasi dalam mengembangkan SDM yang memfokuskan pada pengembangan personal, karir, kesempatan mengikuti training, event-event pembelajaran, program pengembangan SDM lainnya, termasuk kepemimpinan di seluruh tingkatan organisasi. *Corporate university* menurut Gonzales (dalam Yuliani, 2018) memiliki karakteristik umum yaitu proaktif, terukur, pengaruh, integrasi.

Sebuah *corporate university* menurut Fresina, akan berhasil dengan baik apabila lembaga tersebut menjadi sebuah „rumah aman“ (*safe house*) atau laboratorium bagi SDM organisasi untuk bertanya, mencari kemajuan, dan melakukan eksplorasi, serta yang terpenting adalah sebagai tempat menantang bagi setiap SDM untuk mengembangkan kompetensi dirinya.

Pengembangan *corporate university* di berbagai organisasi meskipun dilaksanakan dengan berbagai alasan, namun memiliki tujuan yang sama, yaitu pencapaian visi dan misi organisasi (Baporikar, 2015). Melalui *corporate university* menurut Hearn (dalam Baporikar, 2015) akan dapat dilakukan pengelolaan pelatihan secara lebih baik yang mampu mendorong terjadinya perubahan di



Menurut Basrowi & Suwandi, (2008) dalam Nugrahani (2014), penelitian kualitatif akan melibatkan peneliti dalam obyek penelitiannya. Dengan penelitian ini akan diperoleh suatu gambaran yang terjadi di lapangan secara lebih lengkap dan yang sulit terungkap dengan penelitian kuantitatif. (Nugrahani, 2014). Penggunaan instrumen penelitian dengan pertanyaan tertutup ditujukan untuk mengetahui persepsi para sumber informasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya *corporate university* di lingkungan Pemerintah Daerah DIY, terutama terkait dengan kesiapan Bandiklat DIY.

Instrumen penelitian dengan pertanyaan tertutup terdiri dari 42 butir dan pertanyaan terbuka tentang persepsi mereka terhadap beberapa jawaban yang diberikan. Daftar pertanyaan tersebut disampaikan kepada 38 orang terdiri dari para pejabat di lingkungan Bandiklat DIY, yaitu Pejabat Struktural Eselon II, III, dan IV (16 orang/42,11%), serta Pejabat Fungsional Tertentu/Widyaiswara (8 orang/21,05%), dan Pejabat Pelaksana, yang meliputi PNS dan Non-PNS (14 orang/36,84%). Pada batas waktu yang telah ditentukan, jumlah responden yang memberikan *feedback* terhadap kuesioner sebanyak 35 orang (92,11%).

Penetapan sumber informasi dilakukan secara *purposive* untuk mendapatkan jawaban / informasi yang akurat. Mereka yang dipilih adalah pegawai yang berlatar belakang pendidikan minimal S1 sehingga memiliki kemampuan yang cukup untuk memahami pertanyaan yang diajukan melalui instrumen penelitian.

Selanjutnya untuk mendapatkan informasi lebih lengkap tentang tantangan Bandiklat DIY mewujudkan *Corporate University*, maka dilakukan *focus group discussion* yang tidak hanya melibatkan *stakeholder* internal, tetapi juga *stakeholder* eksternal seperti pejabat dari Badan Kepegawaian Daerah DIY, Dinas Komunikasi dan Informasi DIY, Biro Organisasi Sekretariat

Daerah DIY, dan para widyaiswara dari berbagai lembaga pelatihan yang ada di DIY, sehingga informasi tentang kesiapan dan kebutuhan yang diperlukan untuk mengembangkan *Corporate University* menjadi semakin lengkap.

Persepsi pegawai Badan Diklat DIY yang dilengkapi dengan hasil *focus group discussion* tersebut selanjutnya menjadi dasar perumusan langkah-langkah strategis yang disusun dengan menggunakan teknik analisis manajemen strategis atau sering disebut dengan teknik analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Melalui penggunaan teknik analisis ini penulis akan dapat memetakan kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal organisasi yang menjadi obyek penelitian, dan faktor peluang serta ancaman sebagai faktor eksternal untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua.

Penggunaan teknik analisis SWOT yang akan menghasilkan langkah-langkah strategis dalam mengatasi masalah, dalam hal ini mentransformasikan Bandiklat DIY menjadi *Corporate University* Pemerintah Daerah DIY adalah tepat, mengingat penelitian ini merupakan *applied research* atau penelitian terapan. Menurut Sumantri (1985), dengan melaksanakan penelitian terapan akan dapat menyelesaikan permasalahan yang bersifat praktis. Pendapat serupa disampaikan oleh Hernandez yang menyatakan bahwa melalui penelitian terapan akan dapat dirumuskan solusi-solusi efisien untuk berbagai permasalahan yang sudah teridentifikasi (Hayati, 2019).

Untuk melengkapi penelitian ini penulis juga melakukan pengkajian terhadap sumber-sumber kepustakaan yang relevan, termasuk dokumen-dokumen peraturan perundangan, laporan, dan sebagainya.



HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tantangan Bandiklat DIY dalam Mewujudkan Corporate University Pemerintah Daerah DIY

Tujuan yang ingin diwujudkan dengan membentuk/mengembangkan Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY sebagai *Corporate University* Pemerintah Daerah DIY adalah:

- a. Mewujudkan Bandiklat DIY sebagai media dan lembaga strategis untuk membantu Pemerintah Daerah DIY dalam mencapai visi dan misinya melalui kegiatan yang menumbuhkan pembelajaran, pengetahuan, dan kebijaksanaan individu dan organisasi.
- b. Mengubah potensi ASN yang ada menjadi investasi sumber daya manusia yang memiliki nilai tambah, inovatif, handal dan berkualitas dengan membangun insan-insan pembelajar sebagai bagian dari perwujudan organisasi pembelajar yang mengutamakan peningkatan kecerdasan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengambil keputusan-keputusan strategis yang memajukan Pemerintah Daerah DIY.
- c. Mengembangkan sistem pelatihan yang fleksibel agar setiap Pegawai dapat meningkatkan kompetensinya sesuai kebutuhan jabatan dan waktu yang dimilikinya.

Setelah dilakukan pengolahan terhadap kuesioner, termasuk uji validitas dan reliabilitas, hasil rerata variabel adalah seperti dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5: Hasil Urutan Rerata Variabel

No.	Variabel	Rerata
1.	Kebijakan	3,70
2.	Sumber Daya Manusia	3,29
3.	Infrastruktur	2,91

Apabila dilihat secara parsial dari setiap indikator yang telah disusun, maka hasil rerata dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6: Hasil Rerata per Indikator

No.	Variabel	Rerata
1.	Kebijakan	
	Kebijakan pemerintah pusat	4,26
	Kebijakan pemerintah daerah	3,77
	Kebijakan anggaran	3,17
	Bentuk dan Struktur Organisasi	3,60
2.	Infrastruktur	
	Infrastruktur keras	2,93
	Infrastruktur lunak	2,89
3.	SDM	
	Kepemimpinan	3,48
	Pengelola	3,11
	Penyelenggara	3,17
	Tenaga pengajar	3,40

Pada tabel 6 di atas, kecuali kebijakan pemerintah pusat, tidak ada satupun indikator yang mencapai nilai 4 (mendukung). Bahkan infrastruktur teknologi informasi berada di bawah nilai 3 (antara kurang mendukung s.d. cukup mendukung). Infrastruktur keras yang dianggap cukup mendukung hanyalah laboratorium komputer dan pembangkit listrik darurat. Seperti halnya infrastruktur keras, kurikulum dan bahan pembelajaran masih dianggap kurang mendukung terwujudnya *corporate university* karena tidak mencapai nilai 3.

Sumber informasi (para Kepala Bidang) menyampaikan perlunya peningkatan sarana dan prasarana untuk dapat mendukung terwujudnya *corporate university*, karena sarana dan prasarana menjadi kebutuhan dasar yang harus ditingkatkan disamping SDM.

Dengan memperhatikan hasil temuan di atas, maka untuk mewujudkan *corporate university*, permasalahan infrastruktur harus mendapatkan perhatian, seperti LMS, CMS, Campus Management System, dan fasilitas produksi media pembelajaran yang dianggap kondisinya masih kurang mendukung.

Pada variabel SDM, penilaian sumber informasi menyatakan belum mencapai nilai 4



(mendukung), untuk semua indikator hanya mencapai nilai 3 (cukup mendukung), tetapi tidak sampai nilai 3,5. Nilai terendah terletak pada sub indikator SDM Pengelola dan Penyelenggara. Pada SDM Pengelola, sebanyak 7 orang sumber informasi menyatakan perlunya peningkatan *soft skill*, terutama terkait dengan pengembangan kultur organisasi seperti *mindset*, internalisasi visi dan misi organisasi, adaptif terhadap perubahan, pelayanan prima, pelayanan dengan hati, manajemen mutu, koordinasi dan kolaborasi, dan responsivitas pelayanan. Sejalan dengan pengembangan *corporate university*, maka kualitas pengelola dalam bidang teknologi informasi juga perlu ditingkatkan menurut 11 sumber informasi, yaitu mengenai LMS, *distance learning*, pemahaman komputer secara umum. Peningkatan kualitas juga diperlukan dalam bidang *management of training* karena proses perpindahan pejabat yang sering terjadi.

Untuk SDM Pengelola sebanyak 15 sumber informasi memandang penting dilaksanakannya peningkatan kompetensi teknologi informasi. Pengembangan *soft skill*, seperti pelayanan prima, pemahaman visi dan misi organisasi, *public relation*, dan manajemen mutu juga diperlukan disamping pemahaman tentang peraturan pengelolaan keuangan negara dan daerah.

Terhadap SDM Tenaga Pengajar peningkatan kompetensi dalam penguasaan materi yang diampu masih menjadi sorotan 7 sumber informasi. Sebanyak 2 sumber informasi menganggap bahwa tenaga pengajar perlu mendapatkan internalisasi visi dan misi organisasi serta pelayanan prima. Menyongsong pembelajaran di era *corporate university* ditegaskan pula perlunya kompetensi dalam pembuatan media pembelajaran berbasis *distance learning*.

SDM Kepemimpinan memiliki nilai tertinggi pada variabel SDM (3,48). *Political will* dan dukungan yang diberikan pimpinan untuk mewujudkan *corporate university* mendapatkan nilai tertinggi (4,26), sedangkan

memberikan motivasi untuk berpartisipasi dan sistem *reward* meskipun tidak mencapai nilai 4 (mendukung), tetapi berada pada posisi lebih dari 3,50, yaitu 3,89 dan 3,60. Dari aspek *networking*, tidak terdapat satu sub indikator yang mencapai nilai 4 atau bahkan 3,50. Koordinasi internal meskipun mencapai nilai tertinggi tetapi belum dianggap mampu mendukung upaya perwujudan *corporate university* (hanya 3,46). *Networking* dengan TAPD yang dianggap sangat penting oleh setiap organisasi juga belum berhasil diwujudkan secara baik, karena hanya mencapai 3,06. Kemampuan menjalin *networking* secara lebih baik ditunjukkan dengan lembaga sejenis di tingkat regional (3,26) dan nasional (3,23), sedangkan *networking* dengan pimpinan daerah menempati urutan berikutnya, yaitu 3,17, dan dengan DPRD adalah 3,14. Untuk melancarkan jalan bagi terwujudnya *corporate university*, maka *networking* terutama dengan TAPD, Pimpinan daerah, dan DPRD perlu terus dikembangkan, bersamaan dengan pengembangan jejaring kerja bersama lembaga sponsor dan lembaga internasional yang baru hanya mencapai 2,63 dan 2,37. Untuk menanggulangi keterbatasan anggaran maka upaya menjaring kerjasama dengan lembaga sponsor harus dilakukan secara lebih agresif. *Networking* dengan lembaga internasional selain diperlukan untuk meningkatkan akreditasi lembaga, sangat dimungkinkan untuk menjadi partner dalam pengembangan *corporate university*. Keberadaan Program *Sister Province* antara Pemerintah Daerah DIY dengan provinsi-provinsi lain di beberapa negara bisa menjadi pintu gerbang bagi terjalannya kerjasama pengembangan *corporate university*.

2. Langkah-langkah strategis untuk Mewujudkan Bandiklat DIY sebagai Corporate University Pemda DIY

Langkah strategis yang perlu dilakukan untuk mentransformasikan Bandiklat DIY



- variabel tidak ada satupun yang mencapai nilai mendukung;
2. Faktor pendukung/pendorong upaya mewujudkan *Corporate University* Pemerintah Daerah DIY adalah dimilikinya kewenangan untuk melaksanakan pelatihan bagi ASN di DIY dan luar DIY, *political will* pimpinan organisasi, pengalaman sebagai lembaga pelatihan terakreditasi, perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, perkembangan *corporate university* yang berhasil di berbagai lembaga dalam meningkatkan kompetensi SDM yang selaras dengan visi dan misi organisasi, dan LAN telah mengamanatkan perlunya pengembangan *corporate university* bagi lembaga pelatihan.
 3. Di Pemerintah Daerah DIY, pengembangan *Corporate University* menjadi salah satu sasaran yang ingin diwujudkan dalam roadmap reformasi birokrasi melalui Peraturan Gubernur DIY No. 94 Tahun 2020. Artinya, pengembangan *Corporate University* merupakan tanggung jawab bersama seluruh OPD di Pemerintah Daerah DIY, khususnya Badan Diklat DIY, Badan Kepegawaian Daerah DIY, dan Biro Organisasi Sekretariat Daerah DIY sebagai 3 (tiga) pilar dalam program pengembangan kompetensi;
 4. Keberadaan *Corporate University* akan memungkinkan peningkatan kompetensi Pegawai berlangsung secara fleksibel, terintegrasi, dan sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta mendorong tercapainya visi dan misi Pemerintah Daerah DIY;
 5. Pemenuhan sarana dan prasarana teknologi informasi merupakan syarat mutlak untuk dapat mewujudkan diri sebagai Pemda DIY *Corporate University*;

Saran

1. Penelitian selanjutnya diperlukan untuk menemukan formula paling tepat dalam mengelola *Corporate University* berdasarkan konsep tata kelola yang telah dirumuskan;

2. Secara khusus perlu dilakukan penelitian untuk menetapkan infrastruktur yang memadai bagi suatu *corporate university* di lingkungan pemerintah daerah, untuk memudahkan dalam proses transformasi pengembangannya dari lembaga pelatihan menjadi *corporate university*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Simangunsong, F., & Hutasoit, I. (2018). Implementing Roadmap Model Ahead Indonesian Bureaucratic Reform Through Quick Wins Method. *Academy of Strategic Management Journal*, S. 6.
- [2] Sartika, D. (2018). *Corporate University, Apa Itu?* Samarinda: Prokal.
- [3] Kementerian Keuangan RI. (25. Februari 2017). <https://bppk.kemenkeu.go.id>. dalam <https://bppk.kemenkeu.go.id/id/berita-ku/23625-kementerian-keuangan-corporate-university> diunduh tanggal 30 Juni 2019.
- [4] Yuniarto, A., Hubeis, A. V., & Sukmawati, A. (September 2019). Faktor-Faktor Kunci Kesuksesan Implementasi *Corporate University*. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, S. 466-477.
- [5] Astimen. (2013). *Allianz Indonesia Corporate University*. dalam <https://indocorpu.wordpress.com/allianz-indonesia-corporate-university/> diunduh tanggal 9 November 2020.
- [6] Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. (2018). e-Prosiding Seminar Nasional: Inovasi Menuju *Corporate University*. *Jurnal Inspirasi*. Cimahi: BPSDM Provinsi Jawa Barat.
- [7] Sidabutar, V. T. (28. Mei 2020). Kajian Penerapan *Corporate University* dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, S. 255-270.
- [8] Sari, D. P., & Diawati, P. (2017). Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap



- Pengembangan Karier Karyawan Di PT. Telkom Corporate University Bandung. *ejurnal.poltekes.ac.id*.
- [9] Hussein, R. C., Said, L. R., & Rahmawati, R. (Juni 2016). Pengaruh Partisipasi Karyawan pada Pelatihan PLN Corporate University terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Wawasan Manajemen*, S. 139-151.
- [10] Antonacopoulou, E. P. (2002). Corporate Universities: The Domestication of Management Education. In C. Wankel, & B. DeFillippi, *Rethinking Management Education for the 21st. Century*. New York: Information Age Press.
- [11] Alagarajaa, M., & Li, J. (2015). Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate university. *Human Resource Development International*, S. 4-23.
- [12] Thoyibi, S. (Desember 2018). Peluang dan Tantangan Transformasi Entitas Fungsi Kediklatan di Pemerintah Kabupaten/Kota Menjadi Corporate University. Studi Kasus: BKPSDM Kabupaten Ciamis. *Jurnal Inspirasi*, S. 126-129.
- [13] Kementrian Reformasi Birokrasi dan RB. (11. November 2020). <https://www.menpan.go.id> dalam [https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/jawa-barat-jadi-contoh-corporate-university-ubah-paradigma-pendidikan-asn-diunduh tanggal 14 November 2020](https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/jawa-barat-jadi-contoh-corporate-university-ubah-paradigma-pendidikan-asn-diunduh-tanggal-14-november-2020).
- [14] Firdaus, L., Kasiarudin, K., Sfafri, I., & Karim, F. Q. (13. Desember 2018). Transformasi BPSDM Indonesia Menuju Corporate University. *Jurnal Inspirasi*, S. 35-44.
- [15] Guerci, M., Bartezzaghi, E., & Solari, L. (2010). Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development*, S. 291-308.
- [16] Murti, K. (30. Mei 2005). Membangun Learning Organization: Mau Berbagi (2). Bandung, Provinsi Jawa Barat, Indonesia.
- [17] Antonelli, G., Cappiello, G., & Pedrini, G. (7. Februari 2013). The Corporate University in the European utility industries. *Utilities Policy*, S. 33-41.
- [18] Patrucco, A. S., Pellizzoni, E., & Buganza, T. (6. Maret 2017). The Design Process of Corporate Universities: a Stakeholder Approach. *Journal of Workplace Learning*, S. 304-318.
- [19] Rhéaume, L., & Gardoni, M. (16. November 2014). The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. *Journal of Workplace Learning*, S. 315-328.
- [20] Prince, C., & Beaver, G. (May 2001). The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda. *The International Journal of Management Education*, S. 17-26.
- [21] Rustiny, E. (Desember 2018). Penerapan BLUD dalam Transformasi Lembaga Diklat Menjadi Corporate University. *Jurnal Inspirasi*, S. 2-11.
- [22] Yuliani, D. (Desember 2018). BPSDM Jawa Barat Menuju Corporate University: Sebuah Inventarisasi Awal. *Jurnal Inspirasi*, S. 20-27)
- [23] Baporikar, N. (Januari 2015). Role of Corporate Universities in Higher Education. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, S. 30-43.
- [24] Baporikar, N. (Januari 2014). Corporate university edification in knowledge society. *International Journal of Strategic Change Management*, S. 125-138.
- [25] Nugrahani, Farida. (2014). Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa, Surakarta.
- [26] Hayati, R. (25. Mei 2019). *Pengertian Penelitian Terapan, Macam, Ciri, dan Cara Menulisnya*. dalam <https://penelitianilmiah.com/penelitian-terapan/> diunduh tanggal 17 November 2020.