

FAKTOR-FAKTOR KUNCI KESUKSESAN IMPLEMENTASI *CORPORATE UNIVERSITY* DALAM RANGKA TRANSFORMASI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

KEY SUCCESS FACTORS IMPLEMENTING CORPORATE UNIVERSITY IN FINANCIAL EDUCATION AND TRAINING AGENCY TRANSFORMATION PROCESS

Agung Yuniarto^{*)1}, Aida Vitayala Hubeis^{**)}, dan Anggraini Sukmawati^{***)}

^{*)} Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan
Jl. Raya Puncak Km. 72, Gadog, Ciawi, Bogor 16770

^{**)} Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, IPB University
Jl. Lingkar Akademik, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***)} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Kamper, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

Abstract: *The purpose of this study is 1) to identify the key success factors of financial education and training agency (FETA) on the corporate university, 2) to identify the areas of improvement to accelerate the corporate university transformation, and 3) to analyze service changes under FETA after the corporate university transformation. Data processing was carried out by the Quality Functional Deployment (QFD) method based on the house of quality. The results showed that before transforming into the corporate university, no service indicator was rated very well by informants. The highest score was only good, and there was an informant who gives a bad score for some indicators. After transforming into the corporate university, three of seven indicators had received a very good rating from the informant. The other four indicators were considered good. There were two indicators that had an increase in the value of the informant: now valued as good compared to the previous value as less good. The results of the analysis of technical response aspects indicated that before transforming into the corporate university, generally, the informants were considered not good. After transforming into the corporate university, all of the technical responses had improved in quality by receiving good scores from the informant.*

Keywords: *corporate university, FETA, House of Quality matrix, improvement area, technical response*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah 1) mengidentifikasi faktor-faktor kunci sukses implementasi konsep corporate university yang telah dimiliki oleh BPPK, 2) mengidentifikasi ruang perbaikan (*improvement area*) yang harus dilakukan BPPK dalam rangka mengakselerasi transformasi menjadi Kemenkeu Corpu, serta 3) menganalisis perubahan layanan pembelajaran BPPK setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu. Pengolahan data penelitian dilakukan melalui dengan metode *Quality Functional Deployment* (QFD) melalui penyusunan matriks *House of Quality* (rumah kualitas). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebelum bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, tidak ada satupun indikator layanan BPPK yang dinilai sangat baik (SB) oleh informan. Skor tertinggi hanya bernilai baik (B) dan terdapat seorang informan yang memberikan nilai kurang baik (KB), serta empat indikator memperoleh nilai tidak baik (TB). Setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, tiga dari tujuh indikator pelatihan telah mendapatkan penilaian sangat baik (SB) dari para informan. Sedangkan empat indikator lainnya dinilai baik (B). Terdapat dua indikator memperoleh peningkatan nilai dari informan menjadi baik (B) dari sebelumnya yang dinilai kurang baik (KB). Sedangkan hasil analisis aspek respon teknis menunjukkan bahwa sebelum bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, secara umum dinilai kurang baik (KB) oleh informan. Setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, semua respon teknis mengalami peningkatan kualitas dengan mendapatkan nilai baik (B) dari para informan.

Kata kunci: *area perbaikan, BPPK, corporate university, rumah kualitas, respon teknis*

¹ Alamat Korespondensi:
Email: agungynrt@gmail.com

PENDAHULUAN

Proses pembelajaran harus diikuti seluruh karyawan suatu perusahaan atau organisasi di semua level. Model pengelolaan pembelajaran para pekerja pada perusahaan-perusahaan Amerika Serikat seperti ini disebut sebagai *corporate university* (Corpu). Di Indonesia, konsep Corpu mulai diadopsi dan diimplementasikan pada tahun 2000-an. PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) merupakan salah satu perusahaan yang memulai menjalankan model Corpu dan bisa disebut sebagai pelopor dalam bidang ini. Selain PT Telkom, PT PLN juga memiliki PLN Corpu, serta IPC Corpu milik PT Pelindo II. Hasil penelitian Orr (2012) menyatakan Corpu merupakan sebuah organisasi yang memiliki ciri korporasi yang diakui oleh semua peraturan perundang-undangan yang berlaku di Australia, meskipun pada awalnya universitas konvensional di Australia menganggap mereka berbeda dan berada diluar jangkauan undang-undang korporasi. Menurut Pazos dan Ruiz (2013) Corpu berhasil menjadi instrumen yang memenuhi kebutuhan perusahaan untuk pelatihan dan pengelolaan pengetahuan masyarakat Spanyol karena mampu menutup kesenjangan pendidikan tradisional yang menjadi semakin beragam karena universitas tradisional tidak lagi memiliki monopoli di masyarakat. Sementara Citeroni *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa kompetensi calon pegawai dibidang akuntansi tidak cukup memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan sehingga berakibat pada reputasi Corpu yang menyediakannya di Brasil. Hickey (2015) menyatakan dalam jangka pendek, beberapa investor memandang implementasi Corpu di Rusia memiliki resiko yang cukup tinggi karena faktor efisiensi, terutama bagi perusahaan yang memiliki lokasi berbeda kota dengan lokasi Corpu.

Corporate university (Corpu) menempatkan metode pembelajaran yang cerdas dengan tetap menjaga keselarasan antara organisasi dengan lingkungannya. Corpu menjembatani kesenjangan antara disiplin ilmu manajemen dengan pembelajaran organisasi yang membutuhkan kecepatan dan arah pembelajaran sesuai kebutuhan (Rademakers, 2014). Peran strategis Kementerian Keuangan dalam pengelolaan keuangan negara perlu didukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Salah satu aspek kunci dalam mencetak SDM dengan kriteria tersebut adalah dengan menyediakan pembelajaran yang bersifat *link and match* dengan kebutuhan organisasi.

Transformasi lembaga diklat menjadi Corpu harus sejalan dengan strategi pengelolaan dan pengembangan organisasi sebagai pembelajar yang baik guna mencapai tujuan bersama (Surjani, 2013). Terdapat perbedaan yang signifikan antara BPPK sebagai training center dan sebagai corporate university. Perbedaan tersebut mendasari urgensi transformasi Kemenkeu Corpu harus segera dilaksanakan demi menjawab beberapa tantangan berikut ini. Antara lain 1) Pengembangan SDM belum sejalan dengan *strategic planning* dan pencapaian target kinerja organisasi; 2) Diperlukan proses bisnis pengembangan SDM yang lebih aplikatif, relevan, mudah diakses, dan berdampak tinggi melalui penerapan Kementerian Keuangan Corpu; 3) Dalam rangka menciptakan *learning organization* untuk menghasilkan agen perubahan; 4) *Knowledge* yang ada di Kementerian Keuangan sangat banyak dan beragam yang harus didokumentasikan agar dapat dimanfaatkan dengan optimal; 5) Perkembangan teknologi membawa konsekuensi model pembelajaran harus mudah diakses kapan saja dan dimana saja.

Pengetahuan setiap individu didalam organisasi atau perusahaan tentunya berbeda-beda sehingga menyebabkan pengetahuan tidak berkembang secara merata di lingkungannya. *Knowledge Management* (KM) menjadi salah satu solusi untuk membantu pengelolaan pengetahuan setiap anggota organisasi atau perusahaan agar memiliki pengetahuan yang sama dalam membantu mengembangkan organisasi dan perusahaan (Darudianto dan Setiawan, 2013). Produk Corpu akan lebih banyak dan bervariasi bukan hanya diklat seperti yang selama ini dikerjakan oleh training center. Seluruh proses pembelajaran akan diarahkan untuk memberikan dampak bagi visi, misi, dan sasaran kinerja Kementerian Keuangan. Ditinjau dari outputnya, perbedaan ragam pembelajaran di training center dan corporate university disajikan pada Tabel 1.

Dalam 10 tahun terakhir tidak banyak penelitian terkait implementasi Corpu terutama di sektor pemerintah (birokrasi). Hasil riset yang ada lebih berbentuk kajian singkat sederhana yang dilakukan pihak internal kementerian/lembaga pemerintah yang sedang belajar tentang konsep Corpu. Penelitian ini yang pertama mengambil obyek implementasi Corpu di birokrasi dan berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang mengambil obyek di sektor industri (perusahaan) atau perguruan tinggi. Menurut Suharto (2017) terdapat enam jenis implementasi Corpu di Indonesia dengan karakteristik masing-masing melalui proses kolaborasi

perusahaan lama dan baru dengan universitas tradisional melalui laboratorium kerja yang sesuai bagi kebutuhan mereka sehingga kegiatan penelitian dan pengembangan SDM dapat mencapai target yang ditetapkan. Pertimbangan Kementerian Keuangan yang pertama menerapkan Corpu sektor birokrasi di Indonesia menjadi menarik untuk dikaji efektifitasnya sebelum diadopsi oleh kementerian/lembaga lain yang saat ini mulai menerapkan. Ewer dan Eft (2017) menyatakan profil dan kompetensi baru para pemimpin organisasi dipengaruhi oleh kemitraan dengan vendor dan organisasi luar, pemanfaatan sumber daya, jumlah pelatihan yang diperlukan, serta model pendidikan yang terintegrasi dengan dunia kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Cappiello dan Pedrini (2017) yang mengembangkan kerangka evaluasi kinerja yang tepat bagi Corpu dapat mengidentifikasi secara benar kesesuaian peran dan kontribusinya bagi tujuan organisasi serta tuntutan lingkungan eksternal untuk memenuhi kebutuhan kompetensi pekerjaan yang spesifik melalui pelatihan karyawan dan para manajer.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor kunci sukses implementasi konsep Corpu yang telah dimiliki oleh BPPK, mengidentifikasi ruang perbaikan (*improvement area*) yang harus dilakukan BPPK dalam rangka mengakselerasi transformasi menjadi Kemenkeu Corpu, serta menganalisis perubahan layanan pembelajaran BPPK setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini meliputi implementasi konsep Corpu di satuan kerja lingkungan BPPK, yaitu Sekretariat Badan, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, serta Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan dalam kurun waktu dua tahun terakhir (2017–2018). Selain di lingkungan internal BPPK, penelitian ini juga dilakukan kepada unit pengguna layanan BPPK yaitu Direktorat Jenderal (Ditjen) Anggaran, Ditjen Perbendaharaan, Badan Kebijakan Fiskal, Inspektorat Jenderal, serta Biro Perencanaan Keuangan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

Data yang digunakan adalah data primer yang diambil melalui penyebaran kuisioner dan wawancara mendalam kepada beberapa pejabat di lingkungan BPPK dan unit eselon I Kementerian Keuangan sebagai pengguna layanan yang dipilih karena keahlian dan keterlibatan dalam implementasi Corpu. Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan metode *Quality Function Deployment* (QFD) melalui penyusunan matriks *House of Quality* (HoQ). *Quality Function Deployment* (QFD) merupakan pendekatan sistematik yang menentukan tuntutan atau permintaan konsumen kemudian menterjemahkan tuntutan tersebut secara akurat kedalam teknis, manufacturing, dan perencanaan produksi yang tepat. Proses QFD menurut Besterfield (2013), secara lengkap terdiri dari empat fase yang dinyatakan dalam empat matriks atau tahapan, yaitu tahap perancangan produk, tahap perancangan komponen, tahap perancangan proses, dan tahap perancangan produksi. Struktur matriks QFD disajikan pada Gambar 2.

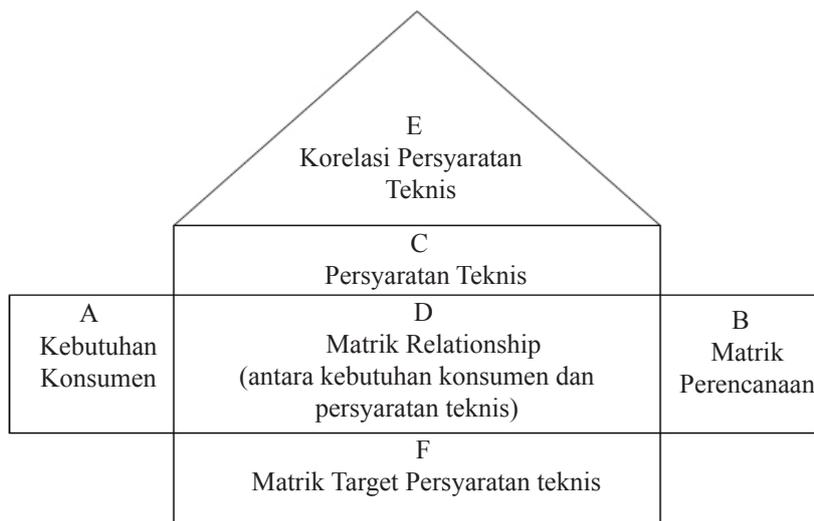
Tabel 1. Perbedaan produk *training center* dan *corporate university*

<i>Training Center</i>	<i>Corporate University</i>
<i>Class learning</i>	<i>Class learning</i>
<i>E-learning</i>	<i>E-learning</i>
<i>Blended learning</i>	<i>Blended learning</i>
	<i>Coaching/mentoring</i>
	<i>Culture change</i>
	<i>Knowledge Management System</i>
	<i>On the job training</i>
	<i>Sharing knowledge</i>
	<i>Knowledge management working group</i>
	<i>Community of Practice</i>

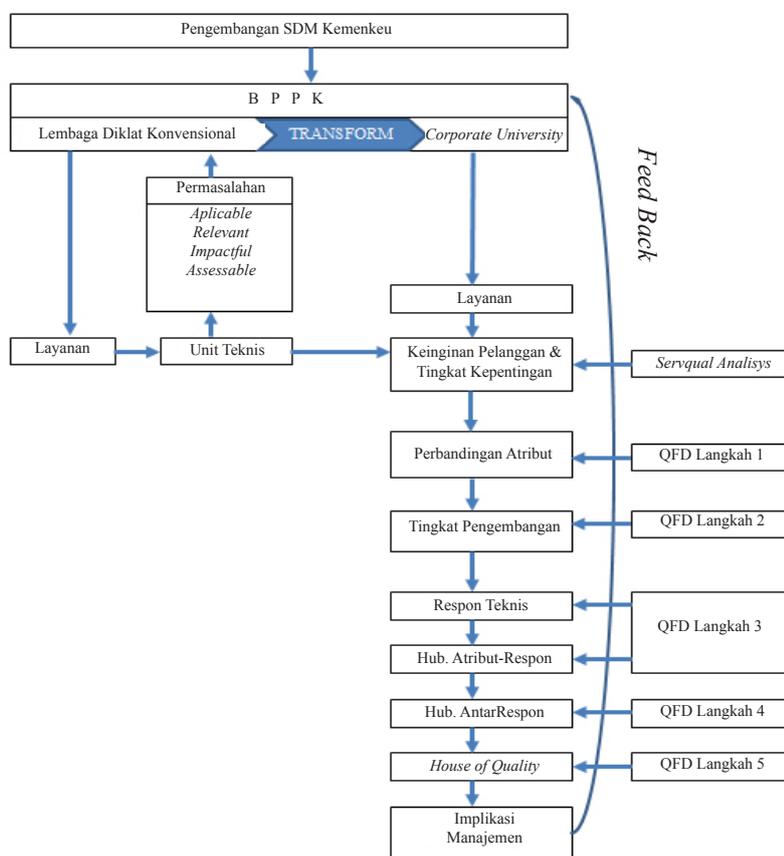
Sumber: Kemenkeu Corpu (2016)

Data hasil wawancara dan kuisioner dari narasumber diolah dalam matriks rumah kualitas (HoQ) dan dilakukan analisis terhadap keinginan atau suara pelanggan (*customer voice*), tingkat kepentingan, perbandingan persyaratan pelanggan, target nilai, target pengembangan, kekuatan hubungan persyaratan pelanggan dengan respon teknis, kekuatan hubungan antarrespon teknis, serta analisis target produk layanan

atau perbaikan respon teknis. Kerangka penelitian disajikan pada Gambar 3 yang menggambarkan perbedaan lembaga diklat konvensional dengan Corpu terhadap produk layanan yang dihasilkan, serta harapan perbaikan dari pengguna layanan yang dihasilkan dari proses pengolahan data dan analisis rumah kualitas (HoQ).



Gambar 2. Matriks *House of Quality* (Besterfield, 2013)



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Faktor-faktor Kunci Sukses Implementasi Corpu

Voice of Customer sebagai harapan kebutuhan pembelajaran dituangkan dalam inisiatif strategis kementerian dan dokumen analisis kebutuhan pembelajaran. Selain menjadi petunjuk bagi penyusunan arah kebijakan organisasi di bidang pengembangan SDM, dokumen ini sekaligus menjadi faktor kunci sukses proses pembelajaran di Kemenkeu Corpu. Menurut Algifari (2015) kepuasan pengguna layanan terhadap kualitas produk barang atau jasa, dapat diukur menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA atau model *servqual* (*service quality*)). *Servqual* yang dijadikan acuan untuk mengukur kualitas pelayanan, yaitu *tangible, reliability, responsiveness, assurance, empathy*. Model kualitas pelayanan sesuai harapan unit pengguna yang dihasilkan BPPK merupakan faktor kunci kesuksesan BPPK menjadi Kemenkeu Corpu. Secara rinci faktor-

faktor kunci sukses Kemenkeu Corpu dijabarkan sebagai kebutuhan konsumen pada Tabel 2. Berdasarkan hasil survei *voice of customer*, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi tingkat kepentingan terhadap setiap item suara pelanggan. Hasil identifikasi tingkat kepentingan disajikan pada Tabel 3.

Identifikasi Ruang Perbaikan (*Improvement Area*) yang Harus Dilakukan BPPK

Hasil evaluasi terhadap produk layanan pelatihan BPPK sebelum dan setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu disajikan pada Tabel 4. Hasil ini menunjukkan gambaran posisi BPPK dimata unit pengguna layanan pada masa sebelum dan setelah bertransformasi menjadi Corpu, serta harapan terhadap kualitas produk layanan dimasa mendatang. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui berapa banyak perbaikan yang harus dilakukan oleh organisasi serta area mana saja yang membutuhkan peningkatan atau perbaikan.

Tabel 2. Kebutuhan konsumen

Atribut	Kualitas Pelayanan
Pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami	<i>Empaty</i>
Pembelajaran yang aplikatif dapat diterapkan oleh pengguna layanan	<i>Assurance</i>
Pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku SDM	<i>Tangible</i>
Pembelajaran yang link and match dengan kinerja organisasi	<i>Responsiveness</i>
Pembelajaran berdampak kuat pada peningkatan kinerja organisasi	<i>Reliability</i>
Model pembelajaran yang mudah diakses seluruh SDM Kemenkeu	<i>Responsiveness</i>
Pengembangan SDM yang sejalan dengan Renstra organisasi	<i>Assurance</i>

Tabel 3. Tingkat kepentingan

Pernyataan	Tingkat Kepentingan		
	%	SP	Skor
Pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami	100	SP	4
Pembelajaran aplikatif dapat diterapkan oleh pengguna layanan	95	SP	4
Pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku SDM	90	SP	4
Pembelajaran yang link and match dengan kinerja organisasi	90	SP	4
Pembelajaran berdampak kuat pada peningkatan kinerja organisasi	95	SP	4
Model pembelajaran yang mudah diakses oleh seluruh SDM	90	SP	4
Pengembangan SDM yang sejalan dengan Renstra organisasi	95	SP	4

Keterangan: TP=Tidak Penting, KP=Kurang Penting, P=Penting, SP=Sangat Penting

Hasil perhitungan perbandingan kualitas layanan sebelum dan setelah menjadi Corpu, serta harapan pengguna layanan pada Tabel 4, menunjukkan peningkatan kualitas produk layanan BPPK di semua indikator pembelajaran setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu. Meskipun demikian, capaian tersebut seluruhnya masih berada dibawah harapan pengguna layanan terhadap kualitas produk BPPK. Indikator pertama, yaitu pelatihan yang menarik dan mudah dipahami, memiliki target pengembangan dan bobot tertinggi yaitu 1,43 dan 5,71. Hal ini sejalan dengan penilaian kualitas layanan yang menempatkan indikator tersebut memperoleh nilai terkecil diantara enam indikator lainnya. Hal ini menjadi tantangan perbaikan kualitas produk layanan secara terus menerus bagi BPPK kepada unit pengguna. Langkah selanjutnya adalah menerjemahkan kebutuhan pengguna layanan kedalam bentuk konkrit produk atau layanan yang

harus dihasilkan oleh BPPK sebagai Kemenkeu Corpu. Produk-produk tersebut disebut juga respon teknis yang berisi faktor-faktor kunci yang harus dipenuhi agar proses pembelajaran berjalan efektif dan relevan dengan kebutuhan pengguna layanan. Setelah dilakukan pengolahan data kuisisioner dan wawancara kepada narasumber, perbandingan penilaian respon teknis sebelum dan setelah implementasi Corpu disajikan dalam Tabel 5.

Langkah selanjutnya adalah menyusun matriks interaksi atau hubungan antara persyaratan pelanggan dengan respon teknis. Kriteria-kriteria yang berhubungan akan diberi bobot, sedangkan yang tidak memiliki hubungan tidak diberi bobot. Bobot yang diberikan berkisar 1 untuk yang terendah hingga 9 untuk yang tertinggi. Setiap bobot akan diberi simbol hubungan atau korelasi kedua parameter.

Tabel 4. Perbandingan tingkat kepentingan dan harapan pengguna layanan

Pernyataan	Tingkat Kepentingan	Sebelum Corpu	Sesudah Corpu	Target Nilai	Target Pengembangan	Bobot	% Bobot
Pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami	4,0	2,2	2,8	4,0	1,43	5,71	17,05
Pembelajaran aplikatif dapat diterapkan oleh pengguna	3,8	2,4	3,0	4,0	1,33	5,07	15,12
Pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku SDM	3,6	2,6	3,2	3,6	1,13	4,05	12,09
Pembelajaran yang link and match dengan kinerja organisasi	3,6	2,4	3,2	3,6	1,13	4,05	12,09
Pembelajaran berdampak pada peningkatan kinerja organisasi	3,8	2,2	3,0	4,0	1,33	5,07	15,12
Model pembelajaran yang mudah diakses oleh seluruh SDM	3,6	2,4	3,2	4,0	1,25	4,50	13,43
Pengembangan SDM yang sejalan dengan Renstra organisasi	3,8	2,4	3,0	4,0	1,33	5,07	15,12
Jumlah						33,51	

Tabel 5. Hasil evaluasi perbandingan respon teknis

Parameter Teknis	Hasil Evaluasi	
	Sebelum Corpu	Setelah Corpu
Kurikulum	KB	B
Materi Pembelajaran	KB	B
Action Learning	KB	B
Metode Pembelajaran	KB	B
Kompetensi Pengajar	KB	B
Sarana Prasarana	KB	B

Keterangan: TB=Tidak Baik, KB=Kurang Baik, B=Baik, SB=Sangat Baik

Hasil pengolahan data hubungan parameter persyaratan pelanggan dengan respon teknis ditunjukkan dalam Gambar 4. Pada Gambar 4 dapat dilihat hubungan antara parameter persyaratan pelanggan dengan persyaratan teknis sebagian besar sangat kuat atau bernilai 9. Terdapat empat indikator yang dinilai oleh informan memiliki hubungan sedang, yaitu korelasi antara parameter sarana dan prasarana dengan pembelajaran aplikatif, pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku, pembelajaran yang berdampak kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi, serta pengembangan SDM yang sejalan dengan rencana strategis organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semua respon teknis memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan harapan pengguna layanan BPPK. Dengan kata lain kualitas respon teknis akan berpengaruh langsung pada kualitas layanan BPPK kepada unit pengguna.

Dengan menggunakan skala korelasi yang sama, dapat disusun matriks korelasi antar respon teknis. Pada tahap ini kita dapat menganalisis ada atau tidak adanya hubungan serta kekuatan hubungan antarrespon teknis. Hubungan antar respon teknis, secara lengkap disajikan pada Gambar 5.

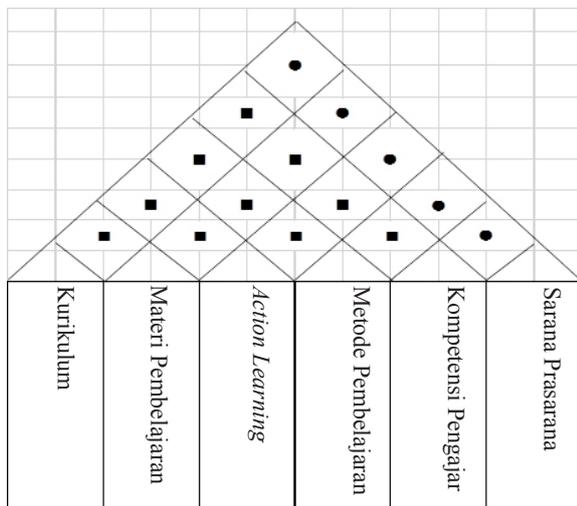
Perubahan Layanan Pembelajaran BPPK Setelah Bertransformasi Menjadi Corpu

Langkah terakhir dari analisis data menggunakan matriks rumah kualitas (HoQ) adalah menggabungkan hasil pengolahan data pada tabel dan matriks sebelumnya kedalam matriks rumah kualitas yang lengkap seperti disajikan pada Gambar 6. Analisis hasil pengolahan data matriks HoQ pada Gambar 6 dapat dilakukan dari dua aspek, yaitu hasil penilaian indikator pelayanan yang dihasilkan BPPK kepada pengguna layanan serta hasil penilaian terhadap kualitas produk atau respon teknis yang dihasilkan BPPK. Berdasarkan aspek persyaratan pelanggan, kualitas pelayanan yang diberikan oleh BPPK sebelum bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, tidak ada yang dinilai sangat baik (SB) oleh pengguna layanan. Skor tertinggi hanya bernilai baik (B) yang diberikan untuk seluruh indikator, tetapi tidak diberikan oleh seluruh informan. Pada semua indikator masih terdapat seorang informan yang memberikan nilai kurang baik (KB), serta empat dari tujuh indikator memperoleh nilai tidak baik (TB) dari seorang informan. Keempat indikator tersebut adalah pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami, pembelajaran yang link and match dengan kinerja, pembelajaran yang berdampak kinerja, serta pengembangan SDM yang sejalan dengan Renstra. Data ini menunjukkan bahwa kualitas sebagian besar produk layanan BPPK harus diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya.

Persyaratan Teknis	Kurikulum	Materi Pembelajaran	Action Learning	Metode Pembelajaran	Kompetensi Pengajar	Sarana Pembelajaran
Persyaratan Pelanggan						
Pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami	■	■	■	■	■	■
Pembelajaran aplikatif dapat diterapkan oleh pengguna layanan	■	■	■	■	■	●
Pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku SDM	■	■	■	■	■	●
Pembelajaran yang link and match dengan kinerja organisasi	■	■	■	■	■	■
Pembelajaran berdampak pada peningkatan kinerja organisasi	■	■	■	■	■	●
Model pembelajaran yang mudah diakses oleh seluruh SDM	■	■	■	■	■	■
Pengembangan SDM yang sejalan dengan Renstra organisasi	■	■	■	■	■	●

Keterangan (Cohen, 1995): < kosong > (Tidak ada hubungan) dengan bobot 0; □ (Hubungan kuat) dengan bobot 9; ■ Hubungan sedang) dengan bobot 3; ▲ (Hubungan lemah) dengan bobot 1.

Gambar 4. Hubungan persyaratan pelanggan dan respon teknis



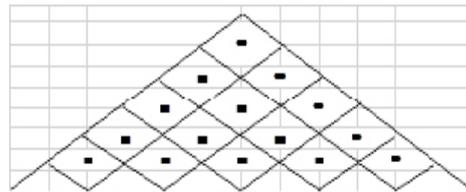
Gambar 5. Hubungan antarrespon teknis

Setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, tiga dari tujuh indikator pelatihan telah mendapatkan penilaian sangat baik (SB) dari para pengguna layanan. Ketiga indikator tersebut adalah pembelajaran yang berdampak perilaku, pembelajaran yang link and match dengan kinerja, serta pembelajaran yang mudah diakses. Sedangkan empat indikator lainnya dinilai baik (B). Terdapat dua indikator yang memperoleh peningkatan nilai dari informan menjadi baik (B) dari sebelumnya yang dinilai kurang baik (KB), yaitu pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami serta pembelajaran yang berdampak kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi. Melihat fakta ini, ternyata belum seluruh indikator layanan mendapatkan nilai maksimal dari informan. Hal ini tentu saja menjadi tantangan bagi BPPK untuk meningkatkan kualitas layanan kepada para pengguna setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu. Dalam era globalisasi Corpu merupakan laboratorium pembelajaran bagi organisasi yang harus berkembang dari metode tradisional konvensional ke arah transfer pengetahuan yang interaktif guna memfasilitasi pembaharuan dan transformasi organisasi (Ryan *et al.* 2015).

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis aspek kedua yaitu kualitas respon teknis sebagai produk layanan BPPK, diketahui bahwa layanan pelatihan yang diselenggarakan BPPK sebelum bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, secara umum dinilai kurang baik (KB) oleh para informan. Dari enam jenis produk layanan yang terlihat dalam kolom respon teknis, belum

ada yang memenuhi harapan para informan, yaitu sangat baik (SB). Kurikulum, materi pembelajaran, *action learning*, metode pembelajaran, kompetensi pengajar, serta sarana pembelajaran semuanya dinilai kurang baik (KB). Setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, semua respon teknis atau produk layanan BPPK mengalami peningkatan kualitas dengan mendapatkan nilai baik (B) dari para informan. Meskipun demikian, belum ada satupun respon teknis yang memperoleh penilaian sangat baik (SB) dari para informan. Hal ini menunjukkan bahwa keenam produk atau respon teknis tersebut belum mampu memenuhi harapan harapan informan, meskipun BPPK telah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu.

Kedepan BPPK harus memberikan perhatian khusus bagi peningkatan kualitas keenam respon teknis ini. Dengan kata lain seluruh produk atau respon teknis, yaitu kurikulum, materi pembelajaran, *action learning*, metode pembelajaran, kompetensi pengajar, dan sarana pembelajaran, menjadi ruang perbaikan (*improvement area*) bagi BPPK setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Crocco *et al.* (2017) strategi pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan dalam rangka mengatasi berbagai masalah SDM, memiliki potensi untuk berevolusi dan memberi alternatif bagi pendidikan tinggi cara mendorong ke masa depan yang lebih berkelanjutan. Area perbaikan yang masih harus dilakukan oleh BPPK juga dapat dilihat dari hasil penilaian di kolom tingkat pengembangan (*improvement rate*). Pada kolom tersebut terlihat bahwa skor penilaian tertinggi, yaitu 1,43 berhubungan dengan indikator persyaratan pelanggan pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami. Artinya harapan pelanggan terhadap indikator tersebut harus menjadi prioritas utama bagi BPPK untuk ditingkatkan kualitasnya. Demikian pula pada kolom bobot (*weight*) skor nilai tertinggi juga berhubungan dengan indikator pertama yaitu pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami. Sedangkan skor nilai terkecil untuk tingkat pengembangan (1,13) dan bobot (4,05) berhubungan dengan dua indikator, yaitu pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku serta pembelajaran yang link and match dengan kinerja. Analisis serupa juga bisa dilakukan untuk seluruh indikator lainnya dengan melihat skor nilai pada masing-masing kolom.



	Customer Importance	Kurikulum	Materi Pembelajaran	Action Learning	Metode Pembelajaran	Kompetensi Pengajar	Sarana Pembelajaran	Target Value	Existing Value	Improvement Rate	Weight	Weight (%)
Pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami	4,0	1,20 ■	1,14 ■	1,30 ■	1,43 ■	1,43 ■	0,92 ■	4,0	2,8	1,43	5,71	17,05
Pembelajaran aplikatif dapat diterapkan oleh pengguna layanan	3,8	1,26 ■	1,17 ■	1,26 ■	1,17 ■	1,08 ■	0,69 ■	4,0	3,0	1,33	5,07	15,12
Pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku SDM	3,6	0,78 ■	1,01 ■	0,94 ■	0,86 ■	0,94 ■	0,52 ■	3,6	3,2	1,13	4,05	12,09
Pembelajaran yang link and match dengan kinerja organisasi	3,6	1,09 ■	1,01 ■	1,09 ■	0,94 ■	0,86 ■	0,60 ■	3,6	3,2	1,13	4,05	12,09
Pembelajaran yang berdampak kuat pada peningkatan kinerja organisasi	3,8	1,10 ■	1,29 ■	1,20 ■	1,10 ■	1,17 ■	0,64 ■	4,0	3,0	1,33	5,07	15,12
Model pembelajaran yang mudah diakses oleh seluruh SDM	3,6	0,90 ■	0,88 ■	0,88 ■	1,06 ■	0,77 ■	0,98 ■	4,0	3,2	1,25	4,50	13,43
Pengembangan SDM yang sejalan dengan Renstra organisasi	3,8	1,26 ■	1,05 ■	0,99 ■	0,96 ■	1,05 ■	0,54 ■	4,0	3,0	1,33	5,07	15,12
Jumlah Nilai		7,73	7,98	7,73	7,78	7,63	4,74				33,51	100
Persentase Prioritas		17,73	18,31	17,74	17,85	17,49	10,88					
Sebelum Corpu		KB	KB	KB	KB	KB	KB					
Sesudah Corpu		B	B	B	B	B	B					
Target Nilai		SB	SB	SB	SB	SB	SB					

Gambar 6. Matriks house of quality

Implikasi Manajerial

Terdapat enam jenis produk layanan yang masih dinilai belum mampu memenuhi harapan pengguna layanan, harus segera diperbaiki guna meningkatkan kualitasnya. Menurut Viltard (2014), Corpu dapat melengkapi pengembangan kompetensi pegawai yang telah dilakukan oleh lembaga pelatihan konvensional karena programnya diarahkan oleh para praktisi yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi sesuai dengan bidang keahlian kerja masing-masing. Rhéaume dan Gardoni (2015) menyatakan proses desain Corpu dibagi menjadi dua langkah yang menentukan keberhasilan, yaitu pengembangan dan manajemen yang harus bisa berjalan secara sinergi dan fleksibel. Implikasi manajerial bagi BPPK yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan terkait implementasi Corpu, yaitu penyusunan kurikulum perlu melibatkan

pihak pengguna layanan secara lebih intensif guna merespon perubahan regulasi, kebijakan, serta tuntutan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Baporikar (2015) bahwa Corpu didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar organisasi yang fokus pada penyediaan kompetensi yang spesifik bagi pegawai dan para manajernya. Patrucco *et al.* (2017) juga menyatakan beberapa Corpu memiliki peran strategis yang dapat mendorong keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghasilkan keuntungan melalui alokasi sumber daya yang signifikan dan terencana guna membangun kurikulum pelatihan serta inovasi kerja. Materi pembelajaran harus lebih menarik, interaktif, relevan, dan sesuai praktik terkini disusun melibatkan akademisi, praktisi, profesional sebagai mitra widyaiswara. Hubungan antara *knowledge sharing*, saling percaya, dan kolaborasi antaranggota yang baik, dapat mempengaruhi efektivitas kerja tim

(Alsharo, 2013). *Action learning* sebagai salah satu substansi pembelajaran juga harus segera ditingkatkan kualitasnya melalui *e-learning* dan *blended learning*. Subhan (2017) menyatakan Corpu harus mampu membuat aplikasi yang lebih menarik dan dapat diunduh melalui *playstore* atau *googleplay* sehingga akan lebih mudah untuk dibuka melalui smartphone. Hal senada dikatakan Sweeney (2017) bahwa pemanfaatan *Knowledge Management System* (KMS) repositori yang lebih optimal oleh pegawai atau anggota dapat meningkatkan kinerja tim. Budiarti (2015) menyatakan bahwa penerapan KMS pada model pembelajaran *E-Learning* dapat meningkatkan hasil belajar para siswa. Di samping teknologi informasi, faktor lain penentu keberhasilan Corpu menurut Parshakov dan Shakina (2018) adalah pengembangan pengetahuan dari para akademisi dan pekerja intelektual terhadap tuntutan perubahan dan persaingan global, serta kolaborasi dan dukungan seluruh pihak yang terlibat. Pengembangan sarana pembelajaran berbasis teknologi informasi yang mempercepat proses *knowledge sharing*, perlu didukung pendanaan yang cukup. *Knowledge sharing* antar organisasi dipengaruhi oleh teknologi informasi dan budaya organisasi yang tercermin dari proses mengalirnya pengetahuan dari satu tingkat ke tingkat lain secara efektif di level individu, kelompok, hingga organisasi (Sawyer, 2015).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil pengolahan data mengidentifikasi faktor-faktor kunci kesuksesan implementasi Corpu yang merupakan *customer's voice* pengguna layanan BPPK, yaitu pembelajaran yang menarik dan mudah dipahami, pembelajaran yang aplikatif, pembelajaran yang berdampak pada perubahan perilaku SDM, pembelajaran yang *link and match* dengan kinerja organisasi, pembelajaran berdampak kuat pada peningkatan kinerja organisasi, pembelajaran yang mudah diakses, serta pengembangan SDM yang sejalan dengan *renstra* organisasi.

Berdasarkan aspek *respon* teknis, setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, seluruh produk layanan BPPK meningkat kualitasnya dengan mendapatkan nilai baik (B), meskipun hasil tersebut belum mampu memenuhi harapan para informan yang menginginkan nilai sangat baik (SB) terhadap kurikulum, materi

pembelajaran, *action learning*, metode pembelajaran, kompetensi pengajar, serta sarana pembelajaran. Keenam jenis produk BPPK tersebut menjadi ruang perbaikan (*improvement area*) yang harus segera dilakukan oleh BPPK agar implementasi Corpu berjalan sukses. Berdasarkan hasil perhitungan nilai tingkat pengembangan (*improvement rate*) dan bobot (*weight*), indikator pembelajaran yang menarik dan mudah dimengerti memiliki skor tertinggi, yaitu 1,43 dan 5,71. Data ini menunjukkan bahwa pembelajaran yang menarik dan mudah dimengerti harus menjadi prioritas utama bagi BPPK untuk ditingkatkan kualitasnya.

Hasil analisis matriks QFD, menunjukkan bahwa setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu Corpu, tiga dari tujuh indikator pelatihan telah mendapatkan penilaian sangat baik (SB) dari para informan. Ketiga indikator tersebut adalah pembelajaran yang berdampak pada perilaku, pembelajaran yang *link and match* dengan kinerja, serta pembelajaran yang mudah diakses. Sedangkan empat indikator lainnya dinilai baik (B).

Saran

Kebijakan pimpinan BPPK dibidang anggaran, bisnis proses, SDM, dan organisasi harus segera diambil guna mendukung akselerasi kesuksesan implementasi Corpu. Dibidang organisasi, BPPK perlu membentuk unit khusus yang memiliki tugas dan fungsi pengendalian mutu (*quality control*) yang setara dengan pusdiklat (eselon II) selaku produsen. Unit ini bertugas melakukan uji kualitas, validasi, dan pemasti produk layanan BPPK layak diberikan kepada pengguna layanan. Dengan adanya unit kerja ini maka mitigasi resiko terhadap kualitas produk BPPK seperti bahan ajar, modul, video, buku, kajian ilmiah, dan lain-lain dapat lebih terjamin. Penguatan dan formalisasi kegiatan serta keberadaan komunitas pendukung layanan BPPK juga harus segera dilakukan. *Community of Practice* (CoP), *leader as teacher*, *secondment*, dan *skill group owner* (SGO) perlu dilakukan secara terstruktur dan resmi dengan keputusan pimpinan BPPK dan unit eselon I lainnya. Dengan demikian kegiatan yang melibatkan komunitas tersebut dilaksanakan lebih formal, bertanggung jawab, dan menghasilkan output yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan Prince dan Kuznia (2014) yang menyatakan keberhasilan Corpu dimasa depan bergantung pada kemampuan mereka untuk mengelola dan memanfaatkan interaksi antar subsistem di sebuah organisasi dibandingkan kemampuan mereka mengelola program pendidikan dan pelatihan.

Penelitian selanjutnya terkait implementasi Corpu di sektor birokrasi sangat ditunggu dengan berbagai variasi perspektif atau cara pandang, guna menambah perbendaharaan kajian sebelum penerapan Corpu secara formal dan serentak. Pengungkapan hasil asesmen kondisi organisasi (kementerian/lembaga) sebelum menerapkan Corpu, merupakan hal penting yang harus dieksplorasi lebih dalam di penelitian-penelitian berikutnya. Demikian pula dengan penggunaan metode analisis yang lebih komprehensif juga sangat diperlukan guna memperoleh hasil penelitian yang lebih valid dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2015. *Mengukur Kualitas Layanan dengan Indeks Kepuasan, Metode Importance-Performance Analysis (IPA), dan Model Kano*. Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta.
- Alsharo MK. 2013. Knowledge sharing in virtual teams: the impact on trust, collaboration, and team effectiveness [tesis]. Colorado: University of Colorado.
- Besterfield DH. 2013. *Quality Improvement*. Ninth Edition. Prentice Hall: Pearson Education Inc.
- Baporikar N. 2015. Role of corporate universities in higher education. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering* 2(1):10-24. <https://doi.org/10.4018/IJAMSE>.
- Budiarti, Yusnia. 2015. Penerapan Knowledge Management System pada E-Learning dengan Metode COLLES untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa. *Indonesian Journal on Software Engineering* 1(1):36-41.
- Cappiello G, Pedrini G. 2017. The performance evaluation of corporate universities. *Journal Tertiary Education and Management* 23(3):304-317. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1329452>
- Citeroni S, Marion JC, Galeale NV. 2016. Corporate universities contribution to the qualification of accounting professionals in Brazil. *American International Journal of Contemporary Research* 6(5):142-157.
- Crocco OS, Cseh M, Hemmapattawe D. 2017. Corporate universities and corporation-university partnerships in Thailand: complementing education in learning, leadership, and change. *Journal of International and Comparative Education* 6(1):17-31. <https://doi.org/10.14425/JICE.2017.6.1.1732>
- Darudianto S, Setiawan K. 2013. Knowledge management: konsep dan metodologi. *Journal of Information Systems Department* 4(1):231-237. <https://doi.org/10.31937/si.v4i1.237>.
- Ewer G, Eft DR. 2017. Corporate university theory and practice: the case of Platt University, USA. *International Journal of HRD Practice, Policy, and Research* 2(1):35-49. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.2.104>.
- Hickey A. 2015. The economies of engagement: the nature of university engagement in the corporate university. *Journal of Social Alternatives* 34(2):20-26.
- Orr J. 2012. Australian corporate universities and the corporations act. *International Journal of Law and Education* 17(2):123-148.
- Parshakov P, Shakina EA. 2018. With or without CU a comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities. *Journal of Intellectual Capital that identified corporate* 19(1):96-111. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0011>.
- Patrucco AS, Pellizzoni E, Buganza T. 2017. The design process of corporate universities: A stakeholder approach. *Journal of Workplace Learning* 29(4):304-318. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2016-0024>.
- Pazos AJB, Ruiz BC. 2013. Corporate universities: An emerging actor in higher education in Spain? *Universities and Knowledge Society Journal (RUSC)*. 10(2):269-284. <https://doi.org/10.7238/rusc.v10i2.1439>.
- Prince FE, Kuznia KD. 2014. Corporate e-learning impact on employees. *Global Journal of Business Research* 8(4):1-15.
- Rademakers M. 2014. *Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203073988>.
- Rhéaume L, Gardoni M. 2015. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. *Journal of Workplace Learning* 27(4):315-328. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0023>.
- Ryan L, Prince C, Turner P. 2015. The changing and developing role of the corporate university. *An International Peer Reviewed Journal* 29(3):167-174. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0256>.
- Sawyer R. 2015. Knowledge Management (KM), digital media, and storytelling [disertasi]. East Eisenhower Parkway: Fielding Graduate

University.

- Subhan YT. 2017. Analisis penerapan e-learning sebagai strategi pembelajaran di BRI corporate university regional campus Yogyakarta.[tesis]. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Suharto. 2017. A study on Indonesian corporate university: types and its characteristics. *Journal of Arts, Science, and Commerce* 8(1):2231–4172.
- Surjani M. 2013. *Transformasi Learning Center Menjadi Corporate University: Strategi Pengelolaan dan Pengembangan Organisasi Pembelajar pada Telkom Corporate University*. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sweeney JR. 2017. On value creation from knowledge management systems [disertasi]. Colorado: University of Colorado.
- Viltard LA. 2014. Are corporate universities (CU) possible in emerging countries? *Independent Journal of Management & Production (IJM & P)* 5(3):581–597. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v5i3.180>