

**LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL  
REPUBLIK INDONESIA**

---



**MEWUJUDKAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR SIPIL NEGARA  
YANG UNGGUL MELALUI PENERAPAN STRATEGI DAN METODE  
*CORPORATE UNIVERSITY***

**Oleh:**

**HANTOR SITUMORANG**

**NOMOR PESERTA : 30**

**KERTAS KARYA ILMIAH PERSEORANGAN (TASKAP)  
PROGRAM PENDIDIKAN REGULER ANGKATAN (PPRA) LX  
LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI.  
TAHUN 2020**

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa serta atas segala rahmat dan karuniaNya, penulis sebagai salah satu peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan LX (PPRA LX) telah berhasil menyelesaikan tugas dari Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia sebuah Karya Ilmiah Perseorangan (Taskap) dengan judul : “Mewujudkan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Yang Unggul Melalui Penerapan Strategi dan Metode *Corporate University*”.

Penentuan Tutor Taskap ini didasarkan oleh Keputusan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2020 Tentang Pengangkatan Tutor Pembimbing Peserta PPRA LX Tahun 2020 Lemhannas RI. Sedangkan Penentuan Judul Taskap ini didasarkan pada Keputusan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2020 tentang Penetapan Judul Taskap Peserta PPRA LX Tahun 2020 Lemhannas RI.


Tulisan ini menawarkan sebuah konsepsi penguatan kualitas sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara pada Kementerian/Lembaga, konsepsi tersebut diformulasikan menjadi kebijakan strategi dan upaya, sehingga dapat diimplementasikan secara terukur dan realistis. Besar harapan penulis agar tulisan ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran Penulis untuk Bangsa dan Negara Indonesia.

Pada Kesempatan ini Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Gubernur Lemhannas RI, dan seluruh jajaran yang telah memberikan kesempatan saya untuk mengikuti Program ini. Secara khusus penulis sampaikan juga ucapan terima kasih kepada Bapak Irjen.Pol.(Purn) Drs. Endro Agung.M.Eng., sebagai Tutor yang telah berkenan memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan Taskap ini, dan seluruh Tim Penguji Taskap ini serta semua pihak yang telah membantu sehingga Taskap ini selesai tepat waktu.

Penulis menyadari bahwa Taskap ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis berharap masukan pemikiran untuk penyempurnaan Taskap ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat dan karuniaNya kepada kita semua di dalam melaksanakan tugas pengabdian kita.

Jakarta, 25 Juni, 2020

Penulis,

  
Hantor Situmorang, Spd. Msi.  
Nomor peserta : 30

## PERNYATAAN KEASLIAN

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hantor Situmorang, Spd. M.Si  
Pangkat : Pembina Muda (IV/c)  
Jabatan : Kepala Pusat Pengembangan Diklat Teknis dan Kepemimpinan  
Instansi : Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.  
Alamat : Jl. Raya Gandul Cinere, Kec. Limo Depok, Jawa Barat

Sebagai peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LX tahun 2020 menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

- a. Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (Taskap) yang saya tulis adalah asli.
  - b. Apabila ternyata sebagian atau seluruhnya tulisan Taskap ini terbukti tidak asli atau plagiasi, maka saya bersedia dinyatakan tidak lulus pendidikan.
2. Demikian pernyataan keaslian ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Jakarta, 25 Juni, 2020



Penulis,

Hantor Situmorang, Spd. Msi.  
Nomor peserta : 30

## LEMBAR PERSETUJUAN TUTOR TASKAP

Yang bertanda tangan dibawah ini Tutor Taskap dari :

Nama : Hantor Situmorang, Spd. Msi.

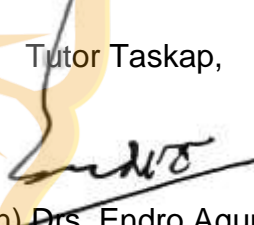
Peserta : Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LX Tahun 2020

Judul Taskap : “Mewujudkan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Yang Unggul Melalui Penerapan Strategi dan Metode *Corporate University*”.

Taskap tersebut di atas telah ditulis “sesuai” dengan juknis Taskap Peraturan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional RI. Nomor 01 Tahun 2010, karena itu “layak” dan “disetujui” untuk di uji.

Jakarta, 17 Juni 2020

Tutor Taskap,

  
Irjen. Pol. (Purn) Drs. Endro Agung, M. Eng. Sc



## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1. Latar Belakang .....	1
2. Rumusan Masalah .....	6
3. Maksud dan Tujuan .....	6
4. Ruang Lingkup dan Sistematika Penulisan .....	7
5. Metode dan Pendekatan .....	9
6. Pengertian .....	9
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	11
7. Umum .....	11
8. Kebijakan Peraturan Perundang-Undangan .....	11
8.1. UU Nomor 17 Thn. 2007 Tentang RPJPN .....	11
8.2. UU. Nomor 5 Thn. 2014. Tentang ASN .....	12
8.3. PP. Nomor 11 Thn. 2017 Tentang Manajemen ASN .....	13
8.4. PP. Nomor 49 Thn 2018 Tentang Manajemen PPPK. ....	14
8.5. Perpres. Nomor 18 Thn 2020 Tentang RPJMN .....	15
8.6. Peraraturan Kepala LAN RI Nomor 10 Thn. 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS. ....	15
9. Kerangka Teori .....	16
9.1. Konsep <i>CorpU</i> .....	16
9.2. Teori Organisasi Pembelajar <i>The Fifth Dicipline</i> .....	18
9.3. Pengelolaan Pengetahuan ( <i>Knowledge management</i> ) .....	21
10. Data dan Fakta .....	24
11. Analisis Lingkungan Strategis .....	26

BAB III	: PEMBAHASAN .....	31
	12. Umum .....	31
	13. Manajemen Pengetahuan Mendorong Kinerja Kementerian/Lembaga .....	33
	14. Strategi dan Metode <i>CorpU</i> Untuk Mewujudkan SDM Unggul .....	35
	14.1. Learning Desain <i>CorpU</i> .....	40
	14.2. Rancangan Struktur Organisasi <i>CorpU</i> .....	44
	14.3. Peran Unit <i>Assesment Center</i> Dalam <i>CorpU</i> .....	46
	14.4. Peran Unit Penelitian dan Pengembangan Dalam <i>CorpU</i> .....	47
	14.6. Peran Inspektorat K/L Dalam <i>CorpU</i> .....	47
	15. Teknologi dan Desain Pembelajaran Pada <i>CorpU</i> .....	48
	16. Strategi <i>CorpU</i> pada Kementerian Keuangan Sebagai <i>Bancmarking</i> .....	53
BAB IV	: PENUTUP .....	57
	17. Simpulan .....	57
	18. Saran-saran .....	60

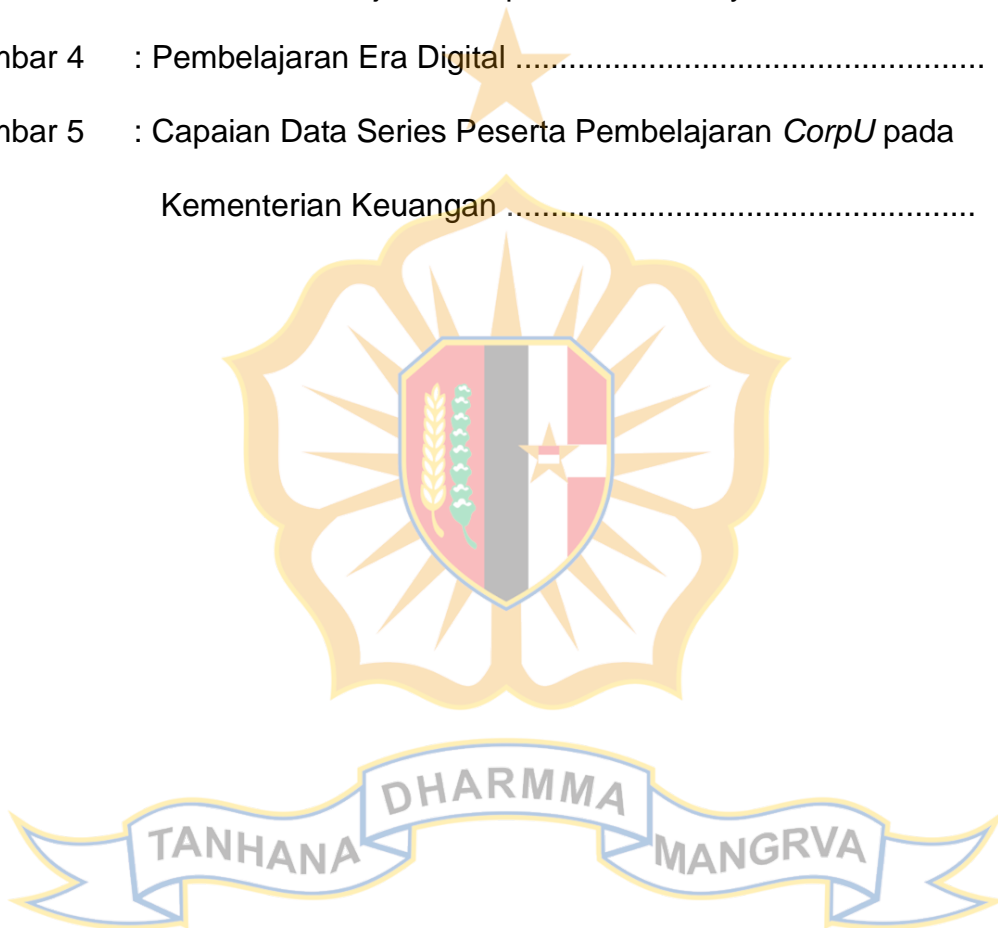
Daftar Pustaka

Lampiran



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Mengapa Harus <i>Corporate University</i> ? .....	38
Gambar 2.	: Urgensi Pembelajaran <i>Corporate University</i> .....	40
Gambar 3	: Model Pembelajaran <i>Corporate University</i> .....	42
Gambar 4	: Pembelajaran Era Digital .....	48
Gambar 5	: Capaian Data Series Peserta Pembelajaran <i>CorpU</i> pada Kementerian Keuangan .....	55



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Era Globalisasi telah banyak merubah tatanan dunia dalam segala hal, sistem kerja yang menitik beratkan penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) menjadi tantangan masa depan revolusi industri 4.0 yakni peradaban analog dan peradaban digital. Hal ini merubah aktifitas kegiatan manusia termasuk dalam tatanan penyelenggaraan di pemerintahan, dunia swasta, masyarakat terkait perubahan pola hidup serta hubungan antar negara. Dunia seakan semakin menjadi tanpa batas (*borderless*), hubungan antara satu negara dengan negara lain menjadi saling menciptakan ketergantungan yang semakin kuat, dimana-mana bermunculan inovasi baru dengan dukungan teknologi informasi yang secara signifikan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia yang kecenderungannya hidup sangat bergantung pada teknologi informasi.

Saat ini kita masuk pada era di mana seluruh persoalan tidak dapat dipecahkan tanpa internet. Era digital telah membuat kita tidak takut internet, yang kita takutkan justru kalau ketinggalan internet, sebab tanpa internet hidup serasa ada yang bermasalah, atau ada sesuatu yang hilang. Teknologi informasi telah berhasil merubah perilaku manusia dari perilaku konvensional ke perilaku kehidupan digital. Dalam pidato pada sidang tahunan MPR, DPR dan DPD tahun 2019, Presiden Joko Widodo menyatakan :

“Era globalisasi yang serba cepat dan terbuka memungkinkan semua pihak dapat mengakses informasi seluas-luasnya. Sehingga tak ada lagi orang yang tidak mengetahui peristiwa di dunia belahan mana pun, karena koneksi internet telah merambah ke semua lini. Pengaruh teknologi bisa masuk ke semua sendi kehidupan masyarakat, tak terkecuali masyarakat kelas menengah ke bawah. Semua orang punya akses yang sama. Era keterbukaan saat ini bukan semata-mata membawa dampak positif belaka, namun seperti dua mata uang yang sama. Ada sisi positif di situ, juga sisi negatifnya. Tantangan bangsa ini ke depannya tidak saja bagaimana memanfaatkan teknologi untuk kemajuan bangsa dan negara, tetapi



juga bagaimana menciptakan sistem proteksi yang kuat agar tidak terjadi kejahatan siber.<sup>26</sup>

Pemerintah sebagai regulator pembangunan dan seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terlibat di dalamnya mau tidak mau, suka tidak suka harus mengikuti arus globalisasi untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pelaksanaan tugas-tugas birokrasi. Tantangannya adalah bagaimana memanfaatkan teknologi ini untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme ASN. Metode pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi merupakan inovasi yang dapat menambah nilai capaian *out put* dan menghemat anggaran pelatihan terutama biaya perjalanan dinas, akomodasi, bahan pelatihan, yang cukup besar untuk setiap periode pelatihan.

Ketahanan Nasional Indonesia dalam Gatra Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pada sejauhmana SDM Indonesia cerdas dan tercerahkan untuk sejajar dengan bangsa-bangsa lain di dunia, sebagai bangsa yang percaya pada kekuatan dirinya sebagai suatu bangsa yang merdeka. Pembangunan SDM Unggul dalam Prespektif Wawasan Nusantara sebagai paradigma pembangunan nasional tidak akan dapat dicapai tanpa semangat kebangsaan sebagaimana yang diwasiatkan oleh Bung Karno dalam pidatonya pada HUT Proklamasi 1963: “Bangsa yang tidak percaya pada kekuatan dirinya sebagai suatu bangsa, tidak dapat berdiri sebagai suatu bangsa yang merdeka”.<sup>27</sup>

Pembangunan manusia Indonesia adalah kunci berhasilnya pembangunan nasional secara utuh, manusia sebagai motor penggerak pembangunan harus menjadi target utama yang harus dicerdaskan dan tercerahkan dengan ilmu pengetahuan, keahlian bidang tertentu dan konsepsi pemahaman akan nilai-nilai Pancasila, UUD NRI 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dan Bhineka Tunggal Ika.

SDM Unggul–Indonesia Maju adalah merupakan Arah strategis Presiden Jokowi dalam mempercepat laju pertumbuhan di semua aspek

---

<sup>26</sup> Presiden Joko Widodo, ketika memberikan pidato pada sidang tahunan MPR, DPR dan DPD pada Jumat (16/8/2019) di Kompleks Parlemen, Senayan, Jakarta.

<sup>27</sup> Lihat “Inilah Kata Bung Karno Tentang Kelemahan Kita”, 26 Juni 2015, Kompasiana, <https://www.kompasiana.com/ajinatha/5500b440a333110d1750fa1c/inilah-kata-bung-karno-tentang-kelemahan-kita>, diakses tanggal 28 Mei 2020.

kehidupan berbangsa dan bernegara. Pembangunan nasional dalam perspektif wawasan nusantara adalah bagaimana menyiapkan sumber daya manusia unggul untuk melaksanakan pembangunan secara berkelanjutan, disini manusia sebagai faktor yang sangat penting sebagai pelaksana pembangunan, tetapi juga menjadi sasaran pembangunan itu sendiri yang harus ditingkatkan kecerdasan intelektualnya, kecerdasan spritualnya dan kecerdasan emosionalnya.

Dalam rancangan teknokratik Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020–2024 dijelaskan SDM merupakan modal utama pembangunan nasional untuk menuju pembangunan yang inklusif dan merata di seluruh wilayah. Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM, yaitu sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter, melalui : pengendalian penduduk dan penguatan tata kelola kependudukan, penguatan pelaksanaan perlindungan sosial, peningkatan akses dan kualitas pelayanan kesehatan menuju cakupan kesehatan semesta, peningkatan pemerataan layanan pendidikan berkualitas, peningkatan kualitas anak, perempuan, dan pemuda, pengentasan kemiskinan; dan peningkatan produktivitas dan daya saing.<sup>28</sup>

ASN sebagai pelaksana Birokrasi Pemerintahan menjadi pemeran utama pembangunan yang diberikan mandat oleh UU. Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN yang menempatkan peran dan fungsi ASN sebagai Pelaksana Kebijakan Publik, Pelayanan Publik dan Perikat dan Pemersatu NKRI. Potret SDM dari ASN berdasarkan data statistik Pegawai Negeri Sipil (PNS) per Desember 2019 yang di keluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyampaikan sejumlah Potret SDM-ASN sejumlah 4.189.121 orang dengan komposisi ASN berdasarkan jenis kelamin Pria sejumlah 48,49 %, wanita 51,51 %, Pada instansi Pusat sejumlah 953.372 (23 %) dan ASN Daerah sejumlah 3.235.390 orang (77 %).

---

<sup>28</sup> Lihat BAPENAS “Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional” 2020-2024, <https://www.bappenas.go.id/files/rpjmnnarasi%20RPJMN%20IV%202020-2024%20Revisi%2028%20Juni%202019.pdf> , diakses tanggal 27 Mei 2020.

Dari jumlah di atas, yang apabila dilihat berdasarkan Jabatan maka didominasi oleh Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) sejumlah 2.111.346 orang atau 50,04%, Jabatan Fungsional Umum (JFU) sejumlah 1.611.058 orang atau (38,05%), Jabatan Struktural sejumlah 466.717 atau 11,01%.

Data di atas, apabila dilihat dari sisi tingkat pendidikan formal adalah sebagai berikut : SLTA sejumlah 778.632 orang atau 19,0 %, Diploma 1 (D1) sejumlah 39.114 orang atau 0,9 %, Diploma 2 (D2) sejumlah 135.786 orang atau 3,2 %, Diploma 3 (D3) sejumlah 407.373 orang atau 9,9 %, Diploma 4 (D4) sejumlah 60.257 orang atau 1,4 %, Strata 1 (S1) sejumlah 2.254.111 orang atau 54,9 %, Strata 2 (S2) sejumlah 408.188 orang atau 9,9 %, Strata 3 (S3) sejumlah 22.926 orang atau 0,6 %.<sup>29</sup>

Berdasarkan data yang disajikan oleh BKN tersebut dari sisi pendidikan formal menunjukkan angka persentase lulusan di dominasi lulusan SLTA, S1, dan S2. Dari data tersebut permasalahan kompetensi yang menonjol bukan pada strata pendidikan formal semata akan tetapi lebih besar pada kebutuhan kompetensi teknis pelaksanaan tugas, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural untuk mewujudkan SDM Unggul dan berdaya saing global dengan kriteria SMART ASN.

Oleh karena itu, dalam mewujudkan SDM Unggul perlu peningkatan budaya kerja dan kemampuan pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi, hal ini pernah disampaikan oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Syafruddin “bahwa tantangan terbesar pembangunan adalah mendorong generasi tua agar mampu bergerak cepat dengan memanfaatkan perubahan dan teknologi, sehingga mereka dapat mengajarkan generasi Y, Z, dan milenial di masa depan untuk bergerak lebih cepat lagi.”<sup>30</sup>

Kondisi ASN sebagaimana kriteria yang diinginkan tersebut tidak mungkin dicapai dengan strategi dan model pembelajaran yang dilakukan saat ini.

<sup>29</sup> BKN, Buku Statistik PNS <https://eis.bkn.go.id>, Desember 2019, diakses tanggal 25 Mei 2020

<sup>30</sup> <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/wujudkan-smart-asn-melalui-pengembangan-sdm>, di Hotel Borobudur, Jakarta 4 April 2019,

Secara faktual bahwa capaian *out put* pelatihan dengan mengedepankan metode pembelajaran klasikal untuk memenuhi standar kompetensi dalam jabatan sangat tidak memadai, kesempatan mengikuti pelatihan terbatas dan ketersediaan anggaran pelatihan sulit untuk ditingkatkan, sarana dan prasarana pelatihan kurang memadai. Kondisi tersebut disinyalir dialami oleh semua lembaga pelatihan di Instansi Pemerintah.

Pada Kementerian/Lembaga, saat ini sebagai perbandingan kesempatan untuk mengikuti pelatihan bila dibandingkan dengan jumlah ASN yang ada *training rate*-nya sebesar 1 : 8-10 yang diasumsikan setiap ASN memiliki kesempatan mengikuti pelatihan rata-rata hanya 1 kali dalam kurun waktu 8-10 tahun atau dipersepsikan hanya 8-10 % per tahun . Dalam era teknologi informasi saat ini dimana teknologi sudah menjadi bagian penting dalam pemerintahan untuk mewujudkan *e-governance*, maka dalam pengembangan SDM ASN harus lebih terbuka luas dan akses terhadap pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi harus meningkat sejalan dengan tuntutan kebutuhan pemenuhan standar kompetensi pelaksanaan tugas pemerintahan.

Dengan pertimbangan tersebut di atas, maka yang paling tepat adalah Strategi dan Metode *Corporate University (CorpU)* atau sebuah konsep Organisasi Pembelajar yaitu alat manajemen yang didesain untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya melalui pelaksanaan aktivitas yang menempa pembelajaran dan pengetahuan individual dan organisasi. Model pembelajaran yang menekankan pada perubahan *mindset* pegawai untuk belajar dengan berbagai pilihan metode pembelajaran modern yang dapat menjangkau target kuantitas dan kualitas yang lebih besar. Pembelajaran dimaksud menggunakan teknologi informasi yang dapat di desain untuk mentransformasikan *knowledge*, *skill* dan *atitude* kepada seluruh ASN dengan konsep lebih menyenangkan, lebih fleksibel, terdokumentasi, dengan standar pelatihan yang lebih tinggi.

Strategi dan metode *CorpU* juga mengedepankan keterlibatan pimpinan organisasi sebagai penentu kebijakan untuk mensinergikan target dan prioritas organisasi dengan dukungan kompetensi sumber daya manusia sebagai roda penggerak organisasi. Strategi dan metode ini diharapkan dapat menjadi

akselerasi membuka kesempatan yang lebih terbuka bagi ASN untuk memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan dirinya, serta menjadi solusi dalam pembiayaan karena strategi dan metode pelatihan ini dapat di laksanakan jarak jauh dengan dukungan teknologi informasi pembelajaran modern untuk menghemat biaya. Berdasarkan konsep tersebut penulis melakukan penulisan karya ilmiah ini dengan judul “Mewujudkan SDM ASN Yang Unggul Melalui Penerapan Strategi Dan Metode *CorpU*”.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang diuraikan di atas maka secara umum permasalahan yang dihadapi apabila dilihat dari faktor internal kementerian/lembaga adalah belum adanya manajemen pengetahuan yang terstruktur pada Kementerian/Lembaga serta minimnya kesempatan ASN untuk mengikuti pelatihan sebagai akibat dari keterbatasan anggaran pelatihan, desain pelatihan yang masih didominasi pelatihan klasikal dengan menghadirkan peserta dari berbagai daerah ke Lembaga diklat, hotel atau tempat yang disewa untuk pelatihan. Penyelenggaraan pelatihan yang masih belum melek teknologi pembelajaran digital, yang seharusnya dimanfaatkan sebagai strategi baru pembelajaran *virtual, e-learning, blended learning* dengan metode lainnya berbasis teknologi informasi.

Dari kondisi tersebut penulis mencoba menyusun rumusan masalah sebagai berikut :

- 2.1. Bagaimana urgensi manajemen pengetahuan bagi Kementerian/Lembaga untuk mendorong kinerja birokrasi?
- 2.2. Bagaimana strategi dan metode *CorpU* mewujudkan SDM unggul?
- 2.3. Bagaimana teknologi dan desain pembelajaran mendukung implementasi strategi dan metode *CorpU*?
- 2.4. Bagaimana implementasi *CorpU* pada Kementerian Keuangan sebagai *Bancmarking*?

## 3. Maksud dan Tujuan

- 3.1. Maksud dari penulisan Taskap ini untuk menggambarkan dan menganalisis permasalahan yang telah diungkapkan pada rumusan masalah dan

memecahkannya dengan memberikan solusi baru terhadap persoalan yang menghambat dengan konsep strategi dan metode *CorpU* atau organisasi pembelajar yang dapat diterapkan di seluruh kementerian/Lembaga untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang unggul.

3.2. Tujuan penulisan Taskap ini adalah sebagai sumbangan pemikiran sebagai peserta PPRA LX Lemhanas RI. Kepada pemangku kebijakan di bidang SDM ASN pada Kementerian/Lembaga, dan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia selaku Pembina Pelatihan di lingkungan Instansi Pemerintah. Sebagai solusi pemecahan permasalahan dibidang peningkatan kualitas SDM ASN.

#### 4. Ruang Lingkup dan Sistematika Penulisan

##### 4.1. Ruang Lingkup.

Adapun ruang lingkup Taskap ini adalah upaya mengimplementasikan kebijakan pemerintah dalam UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN dan PP. Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara terkait dengan pemenuhan standar kompetensi jabatan melalui Penerapan Strategi dan Metode *CorpU*, penulis tidak membahas secara keseluruhan aspek-aspek yang menyangkut pada Pendidikan dan Pelatihan, akan tetapi membatasi pada strategi dan metode pembelajaran pada Konsep *CorpU*. Dalam manajemen ASN di jelaskan bahawa ASN berhak mendapatkan pengembangan untuk mewujudkan SMART ASN menuju birokrasi berkelas dunia, dengan membahas fakta yang ada berupa jumlah ASN sebanyak 4.189.121 orang yang memiliki kesempatan mengikuti pelatihan sebanyak 8-10 % per tahun, yang menjadikan kualitas ASN rendah, yang berakibat pada pelayanan birokrasi lambat, manajemen SDM aparatur tidak professional yang berdampak pada pelayanan publik bermasalah.

Penulisan ini juga akan mengungkapkan tentang bagaimana konsep strategi dan metode *CorpU* sebagai solusi proses pembelajaran pada instansi pemerintah, Penerapan strategi dan metode *CorpU* dengan *strategy structured learning, learning from others, learning from experiences*, konsep dan strategi ini diharapkan sebagai akselerasi

peningkatan target dan *out put* pelatihan untuk percepatan pemenuhan gap kompetensi ASN.

Dalam penulisan ini juga akan membahas permasalahan, metode pembelajaran yang kurang berkembang, model pelatihan klasikal tatap muka kurang efisien, kesempatan yang terbatas untuk mengikuti pelatihan yang dipersyaratkan dalam jabatan, gab kompetensi besar dan potensi melanggaran PP. Nomor 11 tentang Manajemen ASN terkait Hak ASN untuk mendapatkan pengembangan kompetensi.

#### 4.2. Sistematika.

Taskap ini disusun dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan, Bab ini membahas tentang latar belakang masalah yang membahas tentang kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan dalam uraian yang menggambarkan kondisi yang melatarbelakangi penulisan Taskap ini.

Bab II : Tinjauan Pustaka, Bab ini memuat konsep-konsep pemikiran dan pendapat para *stake holder* dan praktisi yang dipakai untuk menganalisis permasalahan yang dihadapi yang meliputi peraturan perundang-undangan, data dan fakta pendukung, kerangka teoritis dalam membedah permasalahan yang dihadapi dilingkungan birokrasi.

Bab III: Pembahasan, Bab ini melakukan pembahasan dengan memperhatikan fakta dan data yang menjadi gap permasalahan yang dihadapi dengan menggunakan konsep-konsep pemikiran baru dan kebijakan yang realistis untuk dikolaborasikan menjadi strategi baru dalam penyelesaian masalah yang dihadapi dengan dukungan pimpinan dan *stake holder* lainnya.

Bab IV: Penutup, Bab ini membuat kesimpulan dari pembulatan masalah dan pemecahannya serta memberikan beberapa rekomendasi atau saran yang diajukan untuk digunakan sebagai bahan

pertimbangan bagi para pengambil kebijakan terhadap permasalahan yang perlu ditindaklanjuti.

## **5. Metode dan Pendekatan**

### **5.1. Metode**

Penulisan Taskap ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dimana penulis berusaha menggambarkan suatu gejala dalam peningkatan kualitas ASN yang sedang terjadi saat ini dan memberikan informasi yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta lebih banyak dapat diterapkan sebagai pemecahan masalah. Metode penyelidikan deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang yang terjadi pada peningkatan kualitas ASN.

### **5.2. Pendekatan**

Penulisan Taskap ini dengan menggunakan pendekatan Pembangunan Nasional dalam perspektif Wawasan Nusantara, khususnya pada konten menyiapkan Indonesia Unggul di era globalisasi dengan adanya kebebasan berkompetisi dalam pembangunan kualitas hidup manusia, adanya kemajuan teknologi sebagai sarana pendukung yang apabila dapat dimanfaatkan dengan cerdas akan menghasilkan inovasi berkembangnya daya cipta, dan kreatifitas dalam pembangunan SDM sebagai kunci berhasilnya Pembangunan nasional secara utuh.

## **6. Pengertian**

Untuk memudahkan pembaca memahami karya tulis ini ada beberapa pengertian yang dikemukakan sebagai berikut :

- 6.1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- 6.2. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.



- 6.3. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
- 6.4. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- 6.5. *Corporate University* disingkat *CorpU* adalah sebagai alat manajemen yang didesain untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya melalui pelaksanaan aktivitas yang menempa pembelajaran dan pengetahuan individual dan organisasi.
- 6.6. Mewujudkan, adalah suatu usaha untuk menjadikan impian atau harapan menjadi kenyataan
- 6.7. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang membutuhkan keputusan pimpinan organisasi berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi suatu aktivitas yang dijalankan selama kurun waktu tertentu.
- 6.8. Metode adalah cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang telah disusun tercapai secara optimal.
- 6.9. SDM Unggul adalah sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi, kondisi kesehatan prima, dan berkepribadian handal dan mampu bersaing dalam dunia globalisasi.
- 6.10. SMART ASN adalah ASN yang berkualitas dan berdaya saing global dengan kriteria ASN yang memiliki : Integritas, Nasionalisme, IT dan Bahasa Asing, *Wawasan Global, Hospitality, Networking, dan Entrepreneurship.*
- 6.11. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN.RI. adalah instansi pemerintah yang diberi kewenangan sebagai pembina pelatihan pada Instansi Pemerintah.
- 6.12. Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah non Kementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional sebagaimana diatur dalam undang- undang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 7. Umum

Dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa dan pencapaian tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan UUD.NRI. Tahun 1945, perlu dibangun ASN yang berintegritas, professional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik berkualitas bagi masyarakat, mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD.NRI. Tahun 1945.

Arah Pembangunan Bidang Aparatur Negara tahun 2020 sd 2024 yakni “Terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa yang berdasarkan hukum serta birokrasi yang professional dan netral”. Melalui ASN diharapkan kualitas pelayanan publik dapat meningkat, oleh karena itu pemerintah melaksanakan kebijakan reformasi birokrasi yang meliputi 8 area perubahan yaitu : Perubahan *mindset* aparatur, penataan organisasi, penataan tata laksana, penataan Peraturan Perundang-undangan, penataan manajemen SDM Aparatur, peningkatan pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik.

Beberapa tantangan pembangunan ASN terkait dengan isu Global yang meliputi kesepakatan internasional dan regional tentang daya saing bangsa, *issu word class bureaucracy*. Sementara tantangan internal pemerintah terkait isu korupsi, akuntabilitas publik, *inefisiensi goverment*, pelayanan publik dan narkoba. Tantangan terkait Manajemen ASN yang meliputi kualitas pengembangan kompetensi, gab kompetensi dan implementasi Undang-undang ASN.

#### 8. Kebijakan Peraturan Perundang-Undangan

##### 8.1. UU. Nomor 17 Tahun 2007 Tentang RPJPN

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025 adalah dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 20 (dua puluh) tahun terhitung sejak tahun 2005 sampai dengan tahun

2025<sup>31</sup>. Upaya untuk membangun kualitas SDM tetap menjadi perhatian penting. SDM merupakan subjek dan sekaligus objek pembangunan, mencakup seluruh siklus hidup manusia sejak di dalam kandungan hingga akhir hayat. Meskipun demikian, pengendalian kuantitas dan laju pertumbuhan penduduk penting diperhatikan untuk menciptakan penduduk tumbuh seimbang dalam rangka mendukung terjadinya bonus demografi yang ditandai dengan jumlah penduduk usia produktif lebih besar daripada jumlah penduduk usia non-produktif.

## 8.2. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014. Tentang ASN

Pasal 4 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dijelaskan bahwa Nilai dasar ASN meliputi: Memegang teguh ideologi Pancasila, setia dan mempertahankan UUD 1945 serta pemerintahan yang sah, mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia, menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak, membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian, menciptakan lingkungan kerja yang non diskriminatif, memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur, mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik, memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah, memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun, Pada Pasal 10, UU ASN dijelaskan bahwa ASN berfungsi sebagai; pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa.

Berdasarkan pasal 70, UU Nomor 5 Tahun 2014, disebutkan bahwa setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan Kompetensi sebagai berikut :

- a. Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi.
- b. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.

---

<sup>31</sup> Pasal 1 Nomor 1, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional.

- c. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud, harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.
- d. Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.
- e. Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud, PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN RI. dan BKN.
- f. Selain pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

### **8.3. PP. Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN**

Menurut Pasal 162, PP. Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit.

Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan faktor politik, ras, agama, asal usul, jenis kelamin, dan kondisi kecacatan. Prinsip sistem merit mensejajarkan aspek kompetensi (*competence*), kualifikasi (*qualification*), prestasi kerja (*performance*), adil (*fairness*), dan terbuka (*open*).

Menurut Pasal 203, PP. Tentang Manajemen ASN. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162, merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud, dilakukan pada tingkat instansi dan nasional.

Dalam hal ini, setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud, dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan.<sup>32</sup> Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud, dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Pada manajemen ASN kondisi yang dituju adalah terwujudnya ASN yang memenuhi kualitas SMART ASN dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki integritas, seorang ASN memiliki komitmen kerja yang tinggi, disiplin dan menjaga diri dari perbuatan tercela, melayani dan tidak KKN.
- b. Nasionalisme, setiap ASN menjadi perekat dan pemersatu NKRI, mengutamakan kepentingan bangsa dan negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, tidak diskriminatif dan berlaku adil.
- c. Wawasan Global, memiliki wawasan global yang terkait dengan kemajuan birokrasi dan peran dan fungsinya.
- d. IT dan Bahasa asing, memiliki kemampuan menggunakan TI dan Bahasa Asing dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
- e. *Hospitality* (keramah-tamahan), sifat melayani dengan ramah-tamah, tegas dan menggunakan etika kesopanan.
- f. *Networking* (jaringan kerja), mampu menjalin kerja sama dengan rekan kerja dan instansi terkait lainnya.
- g. *Entrepreneurship* (kewirausahaan), memiliki jiwa kewirausahaan yang akan melahirkan inovasi atau perbaikan yang semakin menyempurnakan sistem yang sudah ada.

#### **8.4. PP. Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK**

Ketentuan mengenai manajemen Aparatur Sipil Negara juga mengatur tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Menurut Pasal 39 ayat (1) : Dalam rangka pengembangan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugas, PPPK diberikan kesempatan untuk pengayaan pengetahuan, Setiap PPPK memiliki kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi, Pengembangan

---

<sup>32</sup> Pasal 203, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara

kompetensi sebagaimana dimaksud dilaksanakan sesuai dengan perencanaan pengembangan kompetensi pada Instansi Pemerintah. Dalam hal terdapat keterbatasan kesempatan pengembangan kompetensi, prioritas diberikan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja PPPK yang bersangkutan, Pelaksanaan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39 ayat (1) dilakukan paling lama 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun masa perjanjian kerja.

#### **8.5. Perpres. Nomor 18 Tahun 2020 Tentang RPJMN Tahun 2020-2024**

Perpres. Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN Tahun 2020-2024 yang merupakan penjabaran dari visi, misi, program Presiden berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun Rencana Strategis Kementerian/Lembaga. Berdasarkan narasi RJP MN 2020-2024 terkait Lingkungan dan Isu Strategis salah satu hal yang menjadi fokus utama pemerintah adalah “Meningkatkan Sumber Daya Manusia berkualitas dan berdaya saing untuk tujuan pembangunan”.

Berdasarkan *Global Human Capital Index* oleh *World Economic Forum* (WEF) 2017, peringkat SDM Indonesia berada pada posisi 65 dari 130 negara. Oleh karena itu, produktivitas dan daya saing manusia Indonesia masih perlu ditingkatkan yaitu salah satunya melalui upaya membangun SDM pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu, pengetahuan dan teknologi didukung dengan kerjasama industri dan talenta global. Lebih lanjut, pada tahun 2019, peringkat daya saing global Indonesia dalam *Global Competitiveness Index* turun lima peringkat dengan menduduki peringkat ke 50 dunia.<sup>33</sup>

#### **8.6. Peraturan Kepala LAN RI. Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS**

Dalam UU Nomor 5 tahun 2014 Tentang ASN memberikan tugas pokok dan fungsi kepada LAN RI. melaksanakan : Pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, pembinaan pendidikan dan pelatihan

---

<sup>33</sup> Mutia Fauzia, "Indeks Daya Saing Global Indonesia Turun Menjadi 50 Dunia", Kompas.com - 10/10/2019, <https://money.kompas.com/read/2019/10/10/051323226/indeks-daya-saing-global-indonesia-turun-menjadi-50-dunia>, diakses tanggal 28 Mei 2020.

kompetensi manajerial Pegawai ASN, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya, pengkajian terkait dengan kebijakan dan Manajemen ASN, dan melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Mengacu pada tugas pokok dan fungsinya LAN RI telah membuat kebijakan berupa Peraturan Kepala LAN RI. Untuk menguatkan lagi secara tegas bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Hak dan kesempatan untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun.

Bentuk Pengembangan Kompetensi terdiri pelatihan klasikal yaitu pembelajaran tatap muka di dalam kelas dan pelatihan nonklasikal menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Perka LAN RI. ini juga menetapkan bahwa Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN dilakukan dengan memanfaatkan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur yang dikelola dan dikembangkan oleh LAN. Instansi Pemerintah dapat mengembangkan sistem pembelajaran secara dalam jaringan yang bertujuan untuk memperluas kesempatan pemenuhan hak Pengembangan Kompetensi.

## 9. Kerangka Teori

### 9.1. Konsep *Corporate University (CorpU)*

Secara historis, konsep *corporate university* dibangun dalam rangka *"to fill a void which has developed between corporations and universities, as the demand created by corporations and the supply provided by the public university sector are changing and drifting further apart"*.<sup>34</sup> Dalam kata lain secara historikal, keberadaan konsep *corporate university (CorpU)* adalah

---

<sup>34</sup> Eddie Blass, "The Rise and rise of the Corporate University," *Journal of European Industrial Training* 29, no. 1 (2005): 58–74.,

untuk mengisi kekosongan yang ada antara perusahaan dan universitas karena permintaan yang diciptakan oleh perusahaan dan pasokan tenaga kerja yang disediakan oleh sektor universitas mengalami perubahan dan semakin menjauh.

Menurut *Global Association of Corporate Universities and Academies*, secara umum *Corporate University* sebagai "alat manajemen yang didesain untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya melalui pelaksanaan aktivitas yang menempa pembelajaran dan pengetahuan individual dan organisasi." Untuk mencapai hal tersebut, cakupan kerja dari *corporate university* ini dapat meliputi pusat pelatihan, akselerator kepemimpinan, platform strategi, dan jejaring pembelajaran.<sup>35</sup>

Kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi terhadap lingkungan melalui proses belajar yang cepat dan efektif, memaksa organisasi untuk meninggalkan karakteristik tradisionalnya dan berkembang menjadi organisasi pembelajar. Menurut Marquardt, organisasi jenis baru ini harus memiliki karakteristik antara lain pengetahuan yang lebih luas, fleksibilitas, kecepatan, kekuatan dan kemampuan untuk belajar untuk menghadapi pergeseran kebutuhan akan lingkungan yang baru, tuntutan pengguna jasa layanan, dan pekerja dengan pengetahuan yang luas.

*"Organizations that learn faster will be able to adapt more quickly and thereby achieve significant strategic advantages in the global world [...] The new learning organization is able to harness the collective genius of its people at the individual, group, and system levels. This capability, combined with improved organizational status, technology, knowledge management, and people empowerment, will enable organizations to leave the competition in the dust."<sup>36</sup>*

Menurut Yuriko Abdussamad (2019), permasalahan yang dihadapi pemerintah saat ini sebagian besar bertumpu pada lemahnya SDM aparatur mulai dari non manajerial hingga level manajer.<sup>37</sup> Oleh karena itu dibutuhkan

---

<sup>35</sup> Enrico Scarso, "Corporate Universities as Knowledge Management Tools," *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 47, no. 4 (2017) Halaman 538-554

<sup>36</sup> Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, 2nd ed. (Palo Alto, California, 2002)

<sup>37</sup> Yuriko Abdussamad, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi*, repository.ung.ac.id/get/simlit\_res/1/344/PengembanganSumber-Daya-Manusia-Aparatur-Melalui-Kompetensi.pdf. accessed April 24, 2019



Strategi dan metode yang juga mengedepankan keterlibatan pimpinan organisasi sebagai penentu kebijakan untuk mensinergikan target dan prioritas organisasi dengan dukungan kompetensi SDM sebagai roda penggerak organisasi seperti yang terdapat di dalam *CorpU* yang fokus pada pencapaian kinerja strategis organisasi.

Mengacu pada Allen (2002) *CorpU* terbagi menjadi empat tingkatan sesuai dengan kegiatan mereka.<sup>38</sup> Pertama adalah *CorpU* yang mengadakan pelatihan saja. Ini biasanya tingkat *CorpU* dimana mereka hanya berurusan dengan kegiatan pelatihan dan biasanya setelah pelatihan peserta mendapat sertifikat prestasi. Kedua adalah yang menjalankan pelatihan plus pengembangan manajerial dan atau eksekutif. Pada level ini, kompetensi manajerial dimasukkan dalam pelatihan. Pada tingkat ketiga, *CorpU* menawarkan kursus yang memberikan kredit akademik kepada peserta pelatihannya yang memenuhi syarat di beberapa universitas jika peserta pelatihan ingin mengejar gelar akademik. Level terakhir adalah *CorpU* yang memberikan gelar akademik. *CorpU* di level ini biasanya memiliki fungsi yang sama dengan universitas tradisional lainnya. Berdasarkan pembagian uraian level *CorpU* yang disampaikan oleh Allen (2002) tersebut, tersirat bahwa terdapat perbedaan yang mendasar antara *CorpU* dengan universitas tradisional.

*CorpU* merupakan sebuah konsep atau model pendidikan dan pelatihan yang di dalamnya bisa juga terdapat universitas tradisional. Sehingga dengan demikian, universitas tradisional merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dalam proses pendidikan dan pelatihan pada *CorpU*.

## 9.2. Teori Organisasi Pembelajar *The Fifth Discipline*

Teori Organisasi Pembelajar yang dikembangkan oleh Peter M. Senge (1990). Menurut Senge (1990), *Learning Organization* / Organisasi pembelajar adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi

---

<sup>38</sup> Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, And Growing A Successful Program*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul.<sup>39</sup> Dengan kata lain, organisasi pembelajar memberikan kesempatan bagi seluruh komponen dalam suatu organisasi untuk belajar dan mengembangkan diri.

Sebagai organisasi pembelajar, suatu organisasi harus dapat mendorong para anggotanya untuk terus beradaptasi untuk menghadapi setiap perubahan lingkungan dan kemajuan yang ada. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki bila semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

Suatu organisasi yang belajar secara bersungguh-sungguh dan bersama-sama, dan secara terus menerus mentransformasikan dirinya menjadi lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan untuk kesuksesan organisasi. Organisasi memberdayakan manusia di dalam dan diluar organisasi dan diluar organisasi untuk belajar sebagaimana mereka bekerja. Teknologi dimanfaatkan organisasi untuk mengoptimalkan pembelajaran maupun produktivitas.

Peter Senge (1992) menyebutkan untuk menjadi organisasi pembelajar, organisasi dapat perlu mengaplikasikan lima disiplin ilmu atau yang sering dikenal dengan *The Fifth Discipline*, yaitu : Sistem berpikir (*system thinking*), Penguasaan pribadi (*personal mastery*), Model mental (*mental models*), Penjabaran visi (*Building shared vision*), dan Tim belajar (*team learning*).<sup>40</sup>

Kelima Disiplin yang dikemukakan Peter Senge tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

a. Sistem berfikir (*system thinking*)

Berpikir sistemik juga sering disebut dengan cara berpikir generatif karena mampu melihat setiap kejadian tidak dari fenomena yang muncul

---

<sup>39</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline, The Art and Practice of Learning Organization*, 10th ed. (Doubleday a division of bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, New York, 1990)

<sup>40</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline, The Art and Practice of Learning Organization*, 10th ed. (Crown Publishing Group, 2010).

kepermukaan, tetapi dari dinamika strukturnya yang paling dalam. Di sini, berpikir sistemik merupakan sebuah disiplin untuk memahami kerumitan dan perubahan. Karena kemampuannya dalam memahami dinamika sistem, orang-orang dengan kemampuan berpikir ini juga biasanya begitu cerdas membuat sebuah pengungkit (*leverage*) sederhana, namun dengan efek daya ungkit yang demikian berarti. Indikatornya, ketika dihadapkan kepada sebuah masalah, orang-orang dengan kemampuan berpikir ini cenderung akan bertindak membuat solusi berdasarkan kepada akar penyebabnya, bukan kepada gejala yang tampak ke permukaan. Selalu mengutamakan solusi yang bersifat fundamental, bukan simptomatik. Selalu berpikir jauh ke depan, bukan jangka sesaat.

b. *Personal Mastery* (Penguasaan pribadi)

Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran memerlukan pegawai ASN yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.

c. *Mental Models* (Model Mental)

Suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul. Disiplin mental model ini melatih individu untuk dapat mengkomunikasikan pemikiran atau asumsi secara efektif sehingga dapat mempengaruhi orang lain. Kendati demikian, budaya birokrasi yang kuat memengaruhi keterbukaan komunikasi ataupun pemikiran setiap individu.

d. *Building Shared Vision* (Membangun Visi Bersama)

Untuk menumbuhkan komitmen dan performance yang tinggi dari seluruh pegawai ASN, harus dimulai dari adanya visi bersama. Membagi tujuan organisasi dengan cara mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi yang ada di dalamnya karena dengan mengkomunikasi visi organisasi, pemimpin sudah menumbuhkan kesadaran jangka panjang para anggota organisasi untuk terus maju dan berkembang. Visi bersama akan meningkatkan kekompakan dan sekaligus pemacu semangat serta

komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para pegawai ASN untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi.

e. *Team Learning* (Belajar Tim)

Kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team.

Ke lima dimensi dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan.

### 9.3. Pengelolaan Pengetahuan (*Knowledge management*)

Menurut Turban et al. (2004), Pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan.<sup>41</sup> Untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki, perusahaan harus mengelola pengetahuannya melalui *knowledge management*/pengelolaan pengetahuan.

Di awal perkembangannya, banyak dipersepsikan bahwa *knowledge management* dapat digantikan oleh keberadaan teknologi informasi, atau bahkan teknologi informasi itu adalah manajemen pengetahuan Dalkir (2005). Seperti disampaikan oleh McDermott (1999), "*knowledge involves thinking with*

---

<sup>41</sup>Ningky Sasanti Munir, *Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia*. <http://www.opi.lipi.go.id/data/1228964432/data/13086710321320825841.makalah.pdf>

*information.*"<sup>42</sup> Jadi dengan teknologi informasi saja atau sistem informasi tidak serta merta pengetahuan dapat dikelola dengan baik. Hal ini tidak terbukti sebab berdasarkan hasil studi Gholipour et al. (2010) dan Revilla et al. (2010), teknologi informasi merupakan pendukung (*enabler*) dalam *knowledge management*.<sup>43</sup>

*Knowledge management* didefinisikan sebagai proses menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarbrough, H., Swan, J., and Preston, J., 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, transfer, sharing, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005).

Menurut Marquardt (2002), terdapat enam subsistem pengetahuan yang saling terkait antara satu dengan yang lain, yaitu perolehan, penciptaan, penyimpanan, analisis dan penggalian data, pemindahan dan diseminasi, serta penerapan dan validasi pengetahuan.

Ke enam subsistem tersebut dapat membantu untuk menggambarkan bagaimana sebuah organisasi mengelola pengetahuan, serta mampu mengklasifikasikan tipe organisasi, baik sifat pengelolaannya yaitu *top-down*, *bottom-up*, maupun yang berlapis dari *top*, *middle*, dan *down*.

Secara konseptual menurut Marquardt dan McElroy (2002), pengelolaan pengetahuan dapat dijabarkan ke dalam tiga model berbasis orientasi, yaitu ; pengelolaan berorientasi teoretikal, pengelolaan berorientasi manajemen, dan pengelolaan berorientasi epistemologikal dan ontologikal. Secara paradigmatis, pengetahuan merupakan modal utama bagi pengembangan sebuah organisasi, tidak terkecuali di lingkungan instansi pemerintah.

Dalam studinya, Marquardt menjelaskan sebuah hierarki pengetahuan yang meliputi data, informasi, pengetahuan, kepakaran, dan kapabilitas.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> McDermott, Richard. 1999. "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management." *California Management Review* Vol. 41 No. 4: 103-117.

<sup>43</sup> Revilla, Elena, Beatriz Rodríguez-Prado, Isabel Prieto, 2009. "Information technology as knowledge management enabler in product development: Empirical evidence", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12 Iss: 3:346 – 363

<sup>44</sup> Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, 2nd ed. (Palo Alto, California, 2002).

Sementara itu secara proses, terdapat tiga proses yang paling populer karena paling sering diterapkan yaitu proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan dan proses pemanfaatan pengetahuan. akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan dan proses pemanfaatan pengetahuan.

Menurut McInerney dan Koenig, dalam perkembangannya, pengelolaan pengetahuan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga fase. Fase pertama, pengelolaan pengetahuan didorong oleh penggunaan informasi teknologi.<sup>45</sup> Di fase ini, berbagai organisasi memulai praktik pengelolaan pengetahuan dengan mengimplementasikan teknologi baru dalam rangka membangun atmosfer knowledge sharing antar pegawai di suatu organisasi.

Selanjutnya pada fase kedua, terdapat dua poin penting dalam pengelolaan pengetahuan, yakni dimensi individu dan budaya. Tanpa memperhitungkan aspek individu dan budaya organisasi, praktik pengelolaan pengetahuan akan gagal. Salah satu indikasi dalam fase kedua ialah terbentuknya *community of practices* di suatu organisasi.<sup>46</sup>

Fase ketiga, menitik beratkan pada pentingnya pengaturan dan struktur dari substansi sistem pengelolaan pengetahuan; yakni kemudahan mengakses dan memfasilitasi proses knowledge sharing di suatu organisasi<sup>47</sup> Pemanfaatan teknologi untuk kepentingan penyebaran informasi pengetahuan dan alat komunikasi antar manusia tanpa mengabaikan dimensi kultural organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya. Dalam kata lain, Teknologi, manusia, dan dimensi kultural, komunitas pelaksana, majemenen konten, dan taksonomi merupakan hal-hal unsur-unsur yang dapat membangun organisasi pembelajar.

Melalui pengelolaan pengetahuan, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Dengan dukungan manajemen pengetahuan organisasi juga aktif mengidentifikasi dan

---

<sup>45</sup> Claire R. McInerney and Michael E. D. Koenig, Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice, Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services, vol. 3, 2011.

<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> Ibid

mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan eksternal organisasi.

## 10. Data dan Fakta

Data fakta aktual berupa data sekunder/primer yg relevan dengan pertanyaan kajian yaitu data menyangkut PNS yang tersebar di seluruh Kementerian/Lembaga yang menjadi target yang akan ditingkatkan kompetensinya menuju SDM Unggul dan Berdaya Saing Global dengan ciri SMART ASN. Berdasarkan data umum Pegawai Negeri Sipil yang diterbitkan BKN tahun 2019 sebagai berikut :

Data PNS tahun 2019 : Jumlah PNS pada instansi Pusat dan Daerah yang tersebar di seluruh Kementerian/Lembaga sejumlah 4.189.121 orang. Berdasarkan gender Pria sebanyak 48,49 % dan wanita sebanyak 51,51 %. Berdasarkan eselon : eselon I sejumlah 625 orang, eselon II sejumlah 19345 orang, eselon III sejumlah 100.755 orang, eselon IV sejumlah 331.103 orang. Berdasarkan golongan : golongan I sejumlah 41.653 orang (0,99%), Golongan II sejumlah 743771 orang (17,75%), golongan III sejumlah 2.383.358 orang (56,89%), golongan IV sejumlah 1.020.339 orang (24,36%). Berdasarkan jenis jabatan : Tenaga Teknis 321136 orang (15,21%), Tenaga Kesehatan 313.494 orang (14,85%), Tenaga Pendidik 1.476.716 orang (69,94%).<sup>48</sup>

Data PNS berdasarkan Pendidikan Formal :

1. SD : 25.447 orang atau (0,61%)
2. SMP : 47.280 orang atau (1,37%)
3. SLTA : 778.632 orang atau (18,59%)
4. Diploma I : 39.114 orang atau (0,93%)
5. Diploma II : 135.786 orang atau (3,24%)
6. Diploma III : 407.373 orang atau (9,72%)
7. Diploma IV : 60.257 orang atau (1,44%)
8. S1 : 22.926 orang atau (54,05%)
9. S2 : 408.188 orang atau (9,74%)
10. S3 : 22.926 orang atau (0,55%)

<sup>48</sup> Data Statistik ASN Per Desember 2019, Diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara

Berdasarkan sebaran PNS Pusat dan Daerah adalah sebagai berikut : PNS di Instansi Pusat sejumlah 953.371 orang terdiri dari Pria sejumlah 553.406 orang dan Wanita sejumlah 400.325 orang, PNS di Instansi Daerah terdiri dari Pria sejumlah 1.477.888 orang dan Wanita sejumlah 1.757.502 orang. Data sebaran jabatan seluruh PNS di Pusat maupun di Daerah adalah sebagai berikut : JFT sejumlah 2.111.346 orang atau 50,4 %, JFU sejumlah 1.611.058 orang atau sebesar 38,5%, Pejabat Struktural 466.717 orang atau 11,1%.<sup>49</sup>

Data Hasil *Assesment* PNS tahun 2015 (sumber BKN) : Data hasil *assessment* yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap 1024 Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) dan Pejabat Administrasi di Indonesia menunjukkan hasil yang agak mengkhawatirkan. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 34, 57 % JPT Pratama dan Pejabat Administrasi yang telah di*assesment* di rekomendasikan untuk ditingkatkan kompetensinya. Lebih mengkhawatirkan lagi ketika melihat data yang menunjukkan bahwa dari 294 JPT Pratama yang dipetakan potensi dan kompetensinya, 48,64% diantaranya direkomendasikan untuk dikembangkan (BKN, 2015). Fakta ini perlu menjadi perhatian serius karena JPT Pratama memegang peranan strategis di instansinya.<sup>50</sup>

Beberapa fakta yang berkembang saat ini adalah *issu Inefisiensi goverment*, pengelolaan anggaran yang belum fokus pada pencapaian hasil yang langsung berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Buruknya pelayanan publik di bidang administrasi pertanahan sehingga Presiden Jokowi sejak periode pertama harus turun mendobrak keburukan birokrasi bidang pertanahan. Rumitnya permasalahan akurasi data kependudukan setiap pemilihan umum dan pilkada, menjadi permasalahan yang sering dipolitisasi, sampai pemberian bantuan sosial pun dimasa pandemi covid 19 masih penyumbang masalah terkait data. *Issu* narkoba tidak terlepas dari peran dan fungsi SDM ASN sebagai alat pemerintah, ternyata sangat berkontribusi terhadap maraknya peredaran narkoba yang saat ini menurut kepada BNN sudah mencapai kurang lebih 4,53 juta orang pengguna narkoba di Indonesia.

---

<sup>49</sup> Data Statistik ASN Per Desember 2019, Diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara

<sup>50</sup> Company Profile Assessment Center, Badan Kepegawaian Negara, 2019.



Acaman paling berbahaya peredaran narkoba adalah keterlibatan Aparat penegak hukum dan politisi dalam kejahatan narkoba baik sebagai penyalahguna, pengedar, “penjual pasal”, dan backing bandar merupakan penghambat penanganan kejahatan narkoba.<sup>51</sup> Gambaran kinerja ASN tersebut di atas merupakan fakta rendahnya integritas dan profesionalisme ASN dalam menjalankan birokrasi.

## 11. Analisis Lingkungan Strategis

Kecenderungan perkembangan lingkungan strategis yang berpengaruh erat terhadap isu permasalahan yang diangkat sesuai judul “Mewujudkan SDM ASN Yang Unggul Melalui Penerapan Strategi dan Metode *CorpU*”, dengan terlebih dahulu melakukan analisis terhadap faktor eksternal dan internal.

Analisis terhadap lingkungan eksternal terhadap kondisi SDM Indonesia berdasarkan *Global Human Capital Index* oleh *World Economic Forum (WEF)* 2017, peringkat SDM Indonesia berada pada posisi 65 dari 130 negara. Pada tahun 2019, peringkat daya saing global Indonesia dalam *Global Competitiveness Index* turun lima peringkat dengan menduduki peringkat ke 50 dunia. Dari data tersebut dapat dipahami bahwa kemampuan dan daya saing SDM Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lain di dunia.

Analisis terhadap faktor internal dan eksternal berdasarkan kondisi faktual yang ada pada lembaga pengembangan SDM saat ini dengan menggunakan S.W.O.T analisis yakni mengelompokkan kekuatan, kelemahan dan peluang organisasi dan ancaman kemudian dianalisis dan mengevaluasi faktor internal dan faktor eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Adapun kekuatan (*strength*) adalah faktor internal yang positif dari organisasi dan dalam kendali organisasi. Kelemahan (*weaknesses*) adalah faktor internal yang negatif yang menjadi kelemahan organisasi, atau hal-hal yang perlu ditingkatkan agar menjadi lebih kompetitif. Peluang (*opportunities*) adalah faktor eksternal dari luar organisasi yang cenderung berkontribusi pada kesuksesan kinerja organisasi. Ancaman (*threats*) adalah faktor eksternal yang

---

<sup>51</sup> Kepala Badan Nasional Penanggulangan Narkoba, Bahan Ajar, Lemhanas PPRA, Tahun 2020

sulit kendalikan organisasi, akan tetapi harus dipertimbangkan untuk menempatkan rencana organisasi dalam menangani masalah yang terjadi. Adapun faktor-faktor internal dan eksternal yang ikut mempengaruhi kinerja pengembangan ASN adalah sebagai berikut :

**Faktor Kekuatan (*strenght*) :**

a. Dukungan Pimpinan

Kebijakan pemerintah Presiden dan Wakil Presiden terpilih terpilih dalam Perpres. Nomor 18 Tahun 2020 Tentang RPJMN Tahun 2020-2024, Membangun SDM pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu, pengetahuan dan teknologi didukung dengan kerjasama industri dan talenta global. Kebijakan ASN yang dituangkan dalam UU. Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP. Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, yang menempatkan kebutuhan pengembangan SDM adalah Hak setiap ASN untuk PNS minimal memperoleh pelatihan minimal 20 JP dan PPPK memperoleh pelatihan minimal 24 JP.

b. Adaya Road map Reformasi Birokrasi

*Road map* reformasi Birokrasi pada 8 area perubahan yang sangat ditentukan oleh SDM sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi dan melaksanakan inovasi dalam pelaksanaan tugas. Target perubahan dimaksud sesuai *road map* RB pada tahun 2024 Indonesia sudah memasuki era Birokrasi berkelas dunia. Peluang melaksanakan penataan manajemen SDM untuk mencapai SDM-Unggul Berdaya saing Global masih tetap menjadi fokus reformasi birokrasi.

c. Keinginan Untuk Berubah Di Era Digital

Dengan perkembangan dunia yang begitu cepat dengan teknologi informasi maka timbul keinginan untuk berubah sebagai respons terhadap perkembangan teknologi internet dalam proses pembelajaran, dan dukungan generasi millennial yang telah memasuki dunia Birokrasi yang memperoleh latar belakang pendidikan teknologi digital yang memadai.

## **Faktor Kelemahan (*Weaknesses*) :**

### a. Rendahnya Kualitas SDM

Rendahnya kualitas kompetensi SDM ASN banyak kritisi masyarakat terhadap kinerja birokrasi, hal ini lebih diperburuk lagi dengan budaya korupsi yang sudah mengakar pada semua jenis pelayanan, ketidak profesionalan ASN dalam melaksanakan tugas melayani masyarakat berdampak pada tudingan birokrasi lambat, berbelit-belit, tidak akurat, dan koruptif.

### b. Desain dan Metode Pembelajaran

Desain dan metode pelatihan yang ada saat ini terkooptasi dengan paradigma berpikir semakin lama durasi waktu pelatihan semakin berkualitas, Durasi pelatihan cenderung lama, metode pembelajaran tatap muka, kecenderungan metode ceramah dan diskusi. Penyelenggara Pelatihan kurang mampu mengelaborasi pemanfaatan teknologi dalam desain dan metode pembelajaran. Kementerian/Lembaga belum menerapkan Manajemen Pengetahuan secara baik.

### c. *Mindset* Penyelenggara Pelatihan

Masih terdapat beberapa diantara Penyelenggara pelatihan masih berada pada zona nyaman, sulit untuk *open mind* terhadap perubahan dunia globalisasi yang menuntut kecepatan cara berpikir dan bertindak mengikuti perkembangan dunia global. Pola lama dipertahankan dengan berbagai argumentasi, teridentifikasi kesulitan menerima perubahan yang merugikan bagi dirinya sekalipun menguntungkan bagi kepentingan yang lebih besar.

## **Faktor Peluang (*opportunity*) :**

### a. Perkembangan Teknologi Informasi Pembelajaran

Teknologi informasi saat ini telah menjangkau kebutuhan organisasi untuk mentransformasikan semua informasi pembelajaran yang diperlukan oleh PNS, baik melalui *Teleconference*, *Virtual conference*, *E-learning*, *TV Internal*, *Aplikasi Zoom* dan aplikasi pembelajaran yang di desain sesuai kebutuhan

organisasi. Transformasi digital sebagai multimedia pembelajaran merupakan peluang besar untuk dimanfaatkan dalam meningkatkan SDM ASN.

b. Sumber Daya Manusia Millenial

Sumber Daya Manusia saat ini dan masa yang akan datang dalam semua aspek kehidupan akan bersentuhan dengan Teknologi digital. Ketersediaan Sumber Daya Manusia generasi Millenial yang memiliki kemampuan dalam Teknologi digital menjadi peluang bagi Kementerian/Lembaga untuk memasuki era baru dalam desain dan metode Pembelajaran dengan memanfaatkan Teknologi digital.

c. Globalisasi Dunia Pendidikan dan Pelatihan.

Semakin banyak saat ini proses pendidikan dan pelatihan dilakukan melalui teknologi informasi di berbagai lembaga pendidikan di Luar Negeri, peluang untuk melakukan kerjasama pelatihan daring dengan negara-negara sahabat dalam substansi yang saling membutuhkan menjadi terbuka untuk dilaksanakan dalam upaya membuka wawasan global melalui pembelajaran lintas negara.

**Faktor Ancaman (*Threats*) :**

a. Investor Bepindah Ke Negara Lain.

Investor Luar Negeri dan Calon Investor akan lari dari Indonesia ke Negara lain yang memberikan pelayanan birokrasi yang lebih cepat dan efisien, khususnya dalam pengurusan proses perijinan. Kompetisi birokrasi pemerintahan Indonesia akan jauh tertinggal, apabila kualitas SDM Aparaturnya tidak segera ditingkatkan, Kegagalan Birokrasi memperbaiki kinerja menjadi ancaman terhadap keberhasilan Pembangunan Nasional.

b. Masuknya Produk Asing Menguasai Pasar Domestik

Buruknya kualitas SDM Aparatur akan berdampak pada kebijakan-kebijakan yang dihasilkan. Pemerintah sebagai regulator dalam tatanan operasionalnya dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara yang tersebar pada Kementerian/Lembaga, maka apabila mereka tidak memiliki kompetensi yang

yang berdaya saing global, hal ini bisa menjadi ancaman bagi perekonomian nasional.

### c. Maraknya Peredaran Narkoba Lintas Negara

Tidak dapat dipungkiri saat ini Indonesia sudah menjadi pasar peredaran narkoba yang mengerikan, pemerintah telah menyatakan perang terhadap Narkoba, akan tetapi hingga saat ini pengguna narkoba menurut informasi dari Kepala BNN sudah mencapai 4,53 juta orang, ini semua tidak terlepas dari rendahnya kualitas dan integritas ASN dalam melaksanakan tugas pencegahan, penegakan hukum, dan peningkatan budaya hukum.

Kapabilitas dan integritas ASN pun masih banyak dipertanyakan publik. Salah satu temuan evaluasi terhadap implementasi *e-government* di Indonesia ialah rendahnya tingkat keterhubungan (*connectivity*) antar sistem *e-government*, baik dalam satu kementerian, lembaga, daerah maupun antar kementerian, lembaga, dan daerah. Area perubahan peraturan perundangan dan pengawasan masih menjadi area perubahan yang paling memprihatinkan.

Mencermati faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh maka ditarik strategi apa yang akan dilakukan sebagai solusi yang optimal untuk mengatasi permasalahan dengan menformulasikan strategi S dan O yaitu Kekuatan (*strenght*) yang dimiliki dan Peluang (*opportunities*) yang ada dan juga meformulasikan Strategi W dan T yakni faktor Kelemahan (*Weaknesses*) dan faktor ancaman (*threath*). Dengan menganalisa kelemahan dalam desain dan metode pelatihan (W2) dan mindset penyelenggara pelatihan (W3) maka diperkirakan dapat ditingkatkan menjadi lebih kuat untuk mendorong perubahan dengan strategi baru dalam penyelenggaraan pelatihan berbasis teknologi informasi. Memasuki memasuki era baru pembelajaran digital, tanpa menghilangkan model pelatihan klasikal, dengan mengusung konsep Strategi dan Metode *CorpU*.

## BAB III

### PEMBAHASAN

#### 12. Umum

Mencermati capaian pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan yang selama ini masih jauh dari kebutuhan organisasi menjadi permasalahan utama adalah minimnya kesempatan ASN untuk memperoleh Pelatihan dalam pemenuhan kompetensi jabatan, sehingga terdapat gap kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan kompetensi pelaksanaan tugas jabatannya. Oleh karenanya maka diperlukan kemampuan memahami dinamika sistem yang terjadi masa kini dan masa yang akan datang, keterbukaan dunia teknologi mengajak kita tidak lagi berpikir linier tentang kompetensi, yang seolah hanya dapat diperoleh melalui Pelatihan yang terstruktur sebagaimana dilakukan Lembaga Diklat selama ini.

Isu pengembangan kompetensi ASN memiliki arti penting karena pemerintah saat ini bertekad untuk mewujudkan pemerintahan berkelas dunia. Untuk mewujudkan hal itu diperlukan perencanaan dan pengembangan kompetensi yang bermanfaat dalam menunjang kinerja ASN kita<sup>27</sup>.

Demikian penjelasan Kepala LAN RI., Dr. Adi Suryanto, M.Si pada acara Forum Penataan Pengembangan dan Pelatihan Kompetensi ASN. Dalam hal ini, menurut Adi Suryanto perencanaan dan pengembangan diklat bagi ASN itu memerlukan sinergitas antara Kementerian/Lembaga yang mendapatkan tugas dibidang SDM ASN yakni Kementerian PAN dan RB, Lembaga Administrasi Negara, BKN, dan Pejabat Pembina Kepegawaian serta Lembaga Pelatihan pada masing-masing Kementerian/Lembaga di tingkat Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Jika dikaitkan dengan isu dan tantangan internal pemerintah terkait lambatnya kinerja birokrasi, korupsi, akuntabilitas publik, inefisiensi government,

---

<sup>27</sup> <http://lan.go.id/id/2016-01-05-13-26-55/berita/kompetensi-asn-masih-hadapi-sejumlah-permasalahan>,  
Humas LAN RI

pelayanan publik dan isu narkoba, penegakan hukum yang masih tebang pilih, masalah tenaga kerja, buruknya pelayanan bidang kesehatan dan pendidikan, dan berbagai masalah pelayanan birokrasi yang ditujukan kepada pemerintah. Untuk menjawab semua tuntutan tersebut akan kembali kepada bagaimana kesiapan SDM ASN sebagai motor penggerak perubahan menuju ke arah pemerintahan yang lebih baik.

Tantangan pengembangan kompetensi ASN menjadi penting disikapi ditengah era globalisasi saat ini, diperlukan kecepatan pemerintah untuk memberikan respons dalam tatanan strategi kebijakan dan implementasinya, ketepatan dalam memilih strategi akan memberikan kontribusi positif terhadap persaingan global yang sudah memasuki era Industri 4.0 bahkan sudah mulai masuk ke era industri 5.0.

Dalam menyikapi dan menyelesaikan berbagai permasalahan dalam organisasi pembelajar Peter Senge (1992) menyebutkan untuk menjadi organisasi pembelajar, perlu mengaplikasikan lima disiplin ilmu atau yang sering dikenal dengan *The Fifth Discipline*, disiplin pertama *system thinking* selalu mengutamakan solusi yang bersifat fundamental, bukan simptomatik. Selalu berpikir jauh ke depan, bukan jangka sesaat, pemikiran ini memberikan inspirasi bagi perkembangan masa era revolusi Industri 4.0. Cara berpikir generatif seperti ini melihat setiap kejadian tidak dari fenomena yang muncul ke permukaan semata, tetapi dari dinamika strukturnya yang paling dalam. Di sini, berpikir sistemik merupakan sebuah disiplin untuk memahami kerumitan dan perubahan.<sup>28</sup> Saat ini Indonesia saatnya siap memasuki strategi baru dalam pendidikan dan pelatihan SDM ASN yang merupakan kunci keberhasilan Pemerintahan di Indonesia. Ketahanan Nasional dapat dibangun melalui peran pemerintah menciptakan ASN yang Cerdas, terampil dan bernurani Kebangsaan Indonesia.

Bagaimana visi dan misi pemerintahan dilaksanakan sangat terkait erat dengan sejauhmana birokrasi dapat bekerja secara professional pada seluruh bidang tugas, baik ditingkatan pejabat Pimpinan Tinggi eselon I dan II, Pejabat

---

<sup>28</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline, The Art and Practice of Learning Organization*, 10th ed. (Crown Publishing Group, 2010).

administrasi, Pejabat Fungsional tertentu dan Pejabat Fungsional Umum. Tantangan Manajemen ASN yang meliputi kualitas SDM dalam melaksanakan pembangunan nasional sebagai garda terdepan. Kebutuhan kompetensi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi harus dipenuhi terlebih dahulu sehingga ASN dapat bekerja secara professional.

Pembangunan SDM ASN memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan manusia Indonesia yang maju dan mandiri, untuk itu akan terus dilakukan berbagai strategi dan upaya untuk menuju SDM Unggul dan berdaya saing global. Pemikiran mengangkat Strategi dan Metode *CorpU* adalah suatu gagasan dan inovasi konsep berpikir generatif mengkolaborasikan semua potensi dengan strategi baru yang dapat menjadi sebuah pengungkit (*leverage*), sebagai solusi yang bersifat fundamental dan dapat diimplementasikan secara berkelanjutan untuk mengantisipasi permasalahan kompetensi SDM saat ini dan masa yang akan datang.

### **13. Manajemen Pengetahuan Mendorong Kinerja Kementerian/Lembaga**

*Knowledge management* didefinisikan sebagai proses menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarbrough, H., Swan, J., and Preston, J., 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, transfer, sharing, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005).<sup>29</sup>

Kementerian/Lembaga saat ini pada umumnya mengimplementasikan manajemen pengelolaan pengetahuan masih pada sekedar menyediakan perpustakaan, laboratorium, atau Kumpulan buku hasil kajian dan penelitian, Laporan hasil pemeriksaan, laporan evaluasi kinerja, lebih dari pada itu semua dokumen tersebut belum dikelola sebagai data dan informasi menjadi sumber pengetahuan yang bermanfaat. Dalam Praktik Manajemen pengelolaan pengetahuan pada Kementerian/Lembaga kurang memanfaatkan teknologi informasi, belum membentuk *community of practices*, belum melihat pentingnya pengaturan dan struktur dari substansi sistem pengelolaan pengetahuan, yakni

---

<sup>29</sup> Revilla, Elena, Beatriz Rodríguez-Prado, Isabel Prieto, 2009. "Information technology as knowledge management enabler in product development: Empirical evidence", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12 Iss: 3:346 – 363



kemudahan mengakses dan memfasilitasi proses *knowledge sharing* untuk pembelajaran yang dapat mendorong peningkatan kompetensi ASN.

Pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan.<sup>30</sup> Begitu pentingnya peran manajemen pengelolaan pengetahuan dalam pengambilan keputusan, sebab kurangnya informasi dan referensi pada pimpinan akan berpengaruh besar terhadap keputusan yang diambil. Dalam menghadapi masa depan yang demikian kompleks maka peran manajemen pengelolaan pengetahuan ini menjadi strategis untuk dimiliki Kementerian/Lembaga dalam upaya mendorong kinerja birokrasi.

Dalam sistem pengetahuan pada dasarnya saling terkait antara satu dengan yang lain, Menurut Marquardt (2002), terdapat enam sub sistem pengetahuan yang saling terkait antara satu dengan yang lain, yaitu perolehan, penciptaan, penyimpanan, analisis dan penggalan data, pemindahan dan diseminasi, serta penerapan dan validasi pengetahuan.<sup>31</sup> Dengan menerapkan manajemen pengetahuan yang demikian akan dapat menggambarkan bagaimana sebuah Kementerian/Lembaga mengelola pengetahuan.

Dalam studinya, Marquardt menjelaskan sebuah hierarki pengetahuan yang meliputi data, informasi, pengetahuan, kepakaran, dan kapabilitas.<sup>32</sup> Pada kenyataannya pengetahuan terkait pengalaman praktis yang sangat berharga pada masing-masing Kementerian/Lembaga sering terabaikan dan kurang dikelola dengan baik, pada hal referensi dan pemikiran praktis para pendahulu yang bekerja pada bidang tersebut sangat berguna bagi kelangsungan kehidupan organisasi.

Dalam Strategi dan Metode *CorpU* Manajemen pengelolaan pengetahuan dapat memberikan sumbangsih pemikiran dan konsep terhadap

---

<sup>30</sup> Ningky Sasanti Munir, Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia. <http://www.opi.lipi.go.id/data/1228964432/data/13086710321320825841.makalah.pdf>

<sup>31</sup> Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, 2nd ed. (Palo Alto, California, 2002).

<sup>32</sup> Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, 2nd ed. (Palo Alto, California, 2002).

organisasi untuk mencapai tujuan strategis yang menjadi tanggung jawabnya. Manajemen pengelolaan pengetahuan dalam fungsi dan tugasnya melaksanakan aktivitas, program, kemampuan, dan inisiatif yang dapat mengubah pengetahuan *tacit knowledge* ke dalam bentuk *explicit knowledge*, sehingga pengetahuan tersebut dapat desiminasikan atau ditransformasikan kepada ASN yang membutuhkan untuk dimanfaatkan dalam pelaksanaan tugas, pengambilan keputusan dan menyusun kebijakan organisasi.

Upaya mengimplementasikan Manajemen Pengelolaan Pengetahuan pada Strategi dan Metode *CorpU* pada Kementerian/Lembaga memerlukan komitmen kuat dari kepemimpinan. Komitmen yang kuat akan menghasilkan energi perubahan yang besar, dan komitmen yang rendah akan menghasilkan perubahan yang kurang berarti. Dengan demikian apabila Kementerian/Lembaga telah menjadi *CorpU* atau organisasi pembelajar memerlukan komitmen pimpinan pada semua level untuk memberikan kesempatan bagi seluruh ASN untuk belajar dan mengembangkan dirinya, dan organisasi harus menyiapkan kesempatan untuk itu.

#### **14. Strategi dan Metode *CorpU* Untuk Mewujudkan SDM Unggul**

Memperhatikan perkembangan kebijakan pengembangan kompetensi pada Kementerian/lembaga dari masa Orde baru sampai masa reformasi birokrasi belum terjadi perubahan signifikan. Berbagai upaya telah dilakukan LAN.RI. sebagai pembina Pelatihan PNS bersama Lembaga Pendidikan dan Pelatihan instansi Pemerintah, namun dalam kenyataannya gap kompetensi ASN semakin tinggi, hal ini terjadi karena kurangnya kesempatan memperoleh pelatihan.

Kondisi saat ini desain metode pelatihan cenderung berdurasi panjang, kalsikal tatap muka di kelas, kurikulum pelatihan belum fokus pada pemenuhan gap kompetensi jabatan, atau mempersiapkan kompetensi jabatan bagi mereka yang akan mendapatkan promosi atau rotasi jabatan, belum melek dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran untuk efisiensi dan efektifitas pelatihan, metode ceramah dan diskusi masih menjadi pilihan dominan dalam pembelajaran, metode praktek hanya sekedar kunjungan lapangan, belum

masuk pada melatih memaknai dan merasakan *best practice* yang sesungguhnya dari pengetahuan yang disampaikan para pengajar di dalam kelas, yang pada akhirnya lulusan kurang memiliki keahlian individu atau keunggulan individu dalam bekerja. Lebih penting lagi dari pada itu kecenderungan lulusan pelatihan saat ini lebih menguasai aspek pengetahuan, sementara aspek keterampilan individu dan perubahan karakter dalam melaksanakan tugas sering terabaikan.

Data hasil *assessment* kompetensi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap 1024 Pejabat Pimti Pratama dan Pejabat Administrasi di Indonesia menunjukkan hasil yang agak mengkhawatirkan. Data yang menunjukkan bahwa dari 294 JPT Pratama yang dipetakan potensi dan kompetensinya, 48,64% diantaranya direkomendasikan untuk dikembangkan (BKN, 2015). Fakta ini perlu menjadi perhatian serius karena JPT Pratama memegang peranan strategis di instansinya.

Minimnya kesempatan mengikuti pelatihan dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya di lingkungan ASN menyebabkan antrian panjang untuk mengikuti pelatihan. Secara umum gambaran kesempatan pada Kementerian/Lembaga mengikuti Pelatihan rata-rata (*Training rate*) 1 : 8-10 yang menggambarkan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan bagi ASN sangat terbatas, bahkan terdapat cukup banyak pejabat struktural yang belum mengikuti pelatihan yang dipersyaratkan dalam jabatannya, kondisi ini menjadi semakin menambah gap kompetensi dan memberikan dampak terhadap kinerja birokrasi yang kurang optimal.

Beberapa fakta yang berkembang saat ini adalah isu *Inefisiensi government*, pengelolaan anggaran yang belum fokus pada pencapaian hasil yang langsung berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Buruknya pelayanan publik pada sektor perijinan, narkoba dan korupsi, dan berbagai permasalahan yang ditujukan kepada Birokrasi di Indonesia. Semua permasalahan birokrasi ini tidak terlepas dari rendahnya kompetensi individu ASN yang menjadi pelakunya.

Dalam kaitan peningkatan kualitas ASN Pemerintah dalam Kebijakan RPJMN Tahun 2020-2024 harus mempercepat pencapaian target SDM Unggul dengan kriteria SMART ASN yang memiliki integritas, nasionalisme, wawasan global, IT dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*, sebagaimana yang ditetapkan dalam PP. Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Sebagai upaya untuk menyiapkan birokrasi berkelas dunia yang mampu bersaing dalam perkembangan dunia global.

Kementerian/Lembaga harus menyiapkan ASN yang professional yang memiliki kompetensi individu yang tinggi, agar bisa beradaptasi dan berkompetisi dalam dinamika pelaksanaan tugas, khususnya perubahan teknologi dan paradigma global yang cepat berubah. Pemilihan strategi yang tepat akan sangat menentukan bagaimana pencapaiannya. Adapun yang dimaksud dengan strategi oleh Fandi Tjiptono :

“Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema mengidentifikasi faktor pendukungnya sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisiensi dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif”.<sup>33</sup>

Mengacu pada Sanjaya (2008), Definisi Metode adalah cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang telah disusun tercapai secara optimal. Metode merupakan implementasi dari strategi.<sup>34</sup> Dengan bahasa lain jika tatkala strategi merupakan perencanaan untuk mencapai sesuatu maka metode merupakan cara untuk melaksanakan strategi tersebut. Satu strategi bisa menggunakan banyak ragam metode.

Memperhatikan kedua konsep strategi dan metode maka keduanya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam konsep Organisasi Pembelajaran. Oleh karena itu Strategi dan metode *Corpu* dalam gagasan, perencanaan dan

---

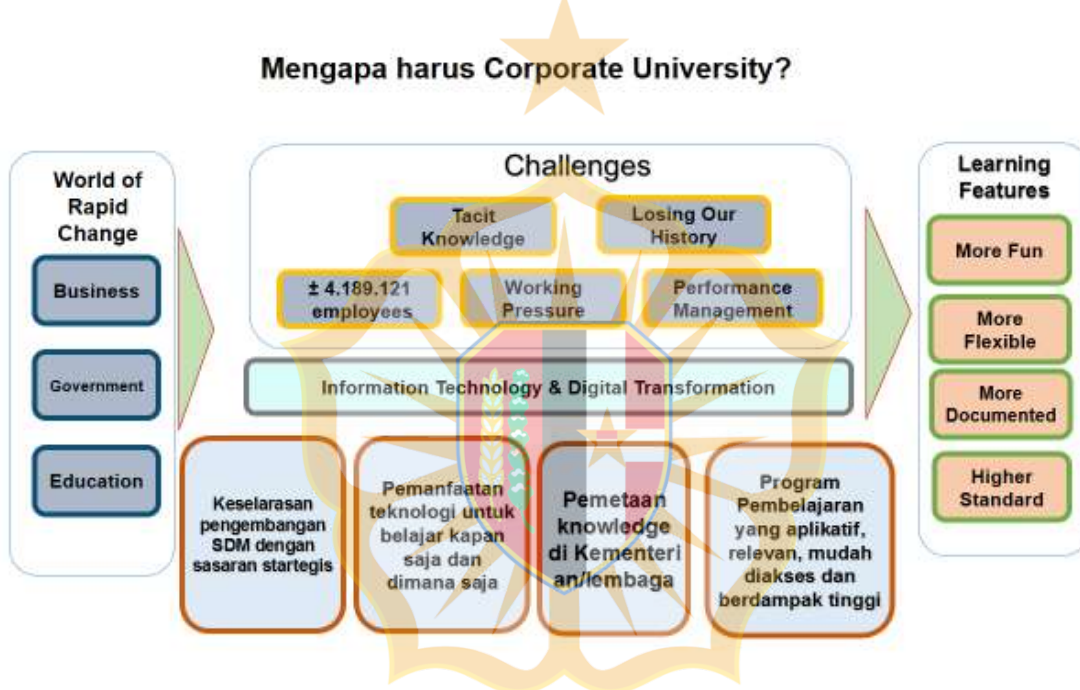
<sup>33</sup> Fandi Tjiptono , Strategi Pemasaran EdisiCetakan: III, 2nd Published, 2010

<sup>34</sup> Wina Sanjaya, Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008),126-127

eksekusi kegiatan pembelajaran adalah bagian terpenting di kolaborasikan dan bicarakan. Pemilihan strategi dan metode pembelajaran dalam pemenuhan gap kompetensi ini menjadi konsentrasi para pemangku kepentingan dalam hal ini Pimpinan Kementerian/Lembaga dengan jajaran unit pengguna dibawahnya.

Mengapa memilih Strategi dan Metode *Corporate university*? beberapa hal yang menjadi alasan dan pertimbangan sebagaimana digambarkan :

Gambar : 1



Perubahan dunia global yang demikian cepat memasuki semua bidang kehidupan termasuk bidang Business, pemerintahan dan bidang pendidikan. Tantangannya bagaimana *Tacit knowledge* dan seluruh pengetahuan dan keahlian praktis yang pernah dimiliki Kementerian/Lembaga dapat di transformasikan kepada seluruh ASN untuk dimanfaatkan bagi kelangsungan organisasi.

Konsep pembelajaran *CorpU* akan mendekati model dan desain pelatihan dengan memanfaatkan *Information Technology* dan *Digital Transformation* sebagai media pembelajaran untuk mentransformasikan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman berharga kepada seluruh ASN dengan lebih menyenangkan, lebih fleksibel, terdokumentasi dengan baik,

dengan standard yang lebih tinggi. maka memilih konsep *CorpU* bagi Kementerian/lembaga yang dipandang lebih efisien dan efektif pada era globalisasi digital saat ini.

Konsep *CorpU* ini diyakini dapat diimplementasikan dengan memperhatikan faktor keberadaan SDM Generasi Y atau *Millenial Generation* (kelahiran 1977-1994) dan Generasi Z (kelahiran 1995-2012) yang saat ini telah menjadi ASN dan tersebar di seluruh Kementerian/Lembaga. Kedua generasi ini sangat cepat beradaptasi dengan teknologi digital dan media sosial, mampu mengerjakan beberapa hal secara bersamaan (*multitasking*). Generasi ini juga memiliki pemikiran yang terbuka (*open-minded*), dan generasi Y adalah generasi yang paling terhubung, terdidik, dan termutakhir.<sup>35</sup>

Pada saat ini Kementerian/Lembaga ditantang bagaimana upaya mendorong peningkatan kompetensi SDM ASN sebanyak 4.189.121 orang dengan keterbatasan anggaran pendidikan dan pelatihan. Kreativitas dan inovasi Kementerian/Lembaga merancang konsep mendorong strategi baru dalam mengkolaborasikan tanggung jawab pengembangan kompetensi bukan lagi seperti biasanya akan tetapi adanya lompatan besar dengan strategi dan metode *CorpU* yang melibatkan Pimpinan Puncak Kementerian/lembaga, eselon I dan II bahkan eselon III yang dalam tugasnya mengelola SDM.

Adapun urgensi pembelajaran *CorpU* adalah adanya kesempatan memperoleh pengembangan kompetensi lebih luas, pengetahuan lebih mudah ditularkan dengan adanya manajemen pengelolaan pengetahuan yang siap ditransformasikan atau didesiminasikan kepada seluruh ASN dengan strategi dan metode *CorpU* untuk menjawab tuntutan *world class* birokrasi dan revolusi Industri 4.0.

---

<sup>35</sup> Widodo Budiharto, IPM., Perkembangan dan Kemajuan Teknologi serta Pengaruhnya terhadap Keamanan Global, Bahan Ajar Lemhanas, 2020.

Gambar : 2



Sesuai arahan Presiden Jokowi untuk meningkatkan kualitas kompetensi ASN yang berdaya saing global, maka LAN sebagai institusi pembina pendidikan dan pelatihan ASN dengan seluruh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan dituntut untuk dapat menciptakan pelatihan dengan berbagai pilihan yang disesuaikan dengan peminatan dan karakteristik generasi masa kini dengan lebih menyenangkan. Menjadi penting untuk dilakukan mendesain ulang pelatihan yang sudah berjalan selama ini ke model pembelajaran baru dengan mengkombinasikan metode pelatihan klasikal dan metode pelatihan non klasikal, dengan memanfaatkan teknologi pembelajaran digital.

#### 14.1. Learning Desain CorpU

Pada dasarnya desain pembelajaran adalah untuk membantu proses belajar mengajar dapat berjalan optimal mencapai tujuan yang ditetapkan, oleh karenanya desain pembelajaran selain menentukan tujuan juga merumuskan strategi dan metode, sarana dan media pembelajaran apa yang diperlukan sehingga tujuan umum dan tujuan spesifik dapat tercapai. Pada prakteknya bahwa desain pembelajaran adalah praktik mempersiapkan materi ajar dan media teknologi

komunikasi yang digunakan sehingga transfer pengetahuan dapat terjadi secara efektif antara pengajar dan peserta pelatihan.

Adapun konsep yang diterapkan dalam Model pengembangan kompetensi *CorpU* adalah menggunakan konsep 10, 20 dan 70, konsep ini dimaknai sebagai berikut : Model pembelajaran 10 % melalui Pelatihan klasikal, yakni pembelajaran dilakukan secara terstruktur. Model pembelajaran 20 % melalui Pelatihan Non Klasikal, yakni pembelajaran dilakukan secara kolaboratif dalam sebuah komunikasi maupun bimbingan. Model pembelajaran 70 % melalui Pelatihan Non Klasikal, yakni *on the job training* dan *Task Force*, belajar dan berkembang melalui pengalaman belajar mandiri (*self development*).

Model pembelajaran 10, 20 dan 70, ini apabila dilihat dari faktor jumlah PNS sebanyak 4.189.121 orang dan harus memperoleh hak pengembangan sebagai mana dimuat dalam Kebijakan Manajemen ASN maka perlu dielaborasi lebih jauh bagaimana Kementerian/Lembaga menterjemahkan konsep tersebut kedalam Implementasinya, konsep ini mendorong perubahan pelatihan klasikal kepada pelatihan non klasikal dengan dukungan teknologi pembelajaran, dengan demikian akan memperluas cakupan tanggung jawab pengembangan SDM tidak lagi terbatas pada pendidikan pelatihan klasikal yang biasanya dikelola Lembaga Pendidikan dan Pelatihan akan tetapi konsep ini telah melibatkan seluruh unit pelaksanaan tugas Kementerian/Lembaga.

Peter Senge dalam *The Fith Dicipline* menyatakan Team Learning adalah kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team.<sup>36</sup> Kemampuan memobilisasi anggota tim dalam komunitas pembelajar dapat mewujudkan sumber daya manusia yang selalu mengikuti perkembangan dinamis terhadap lingkungan global maupun

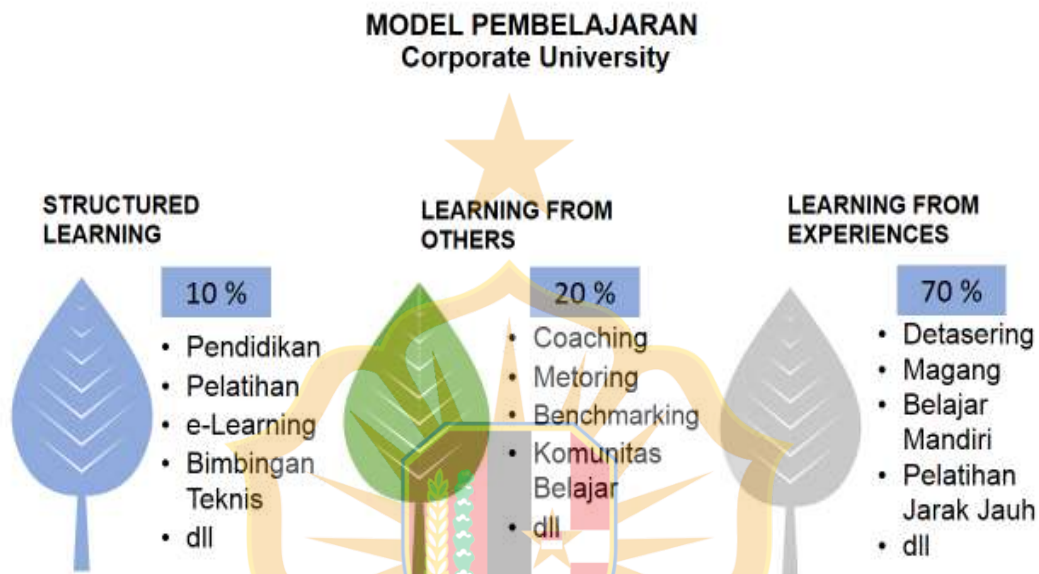
---

<sup>36</sup> Peter M. Senge, *The Fith Dicipline*, *The Art and Practice of Learning Organization*, 10th ed. (Crown Publishing Group, 2010).



nasional. Komunitas pembelajar yang bergabung dalam bidang yang lebih spesifik akan menciptakan keahlian pribadi yang spesifik pula. Untuk lebih jelasnya konsep model pembelajaran 10, 20 dan 70, sebagaimana gambar berikut ini :

Gambar : 3



Dari uraian konsep di atas bahwa strategi dan metode pelatihan dengan *Structured Learning* hanya 10 % dari target sasaran dari keseluruhan PNS di masing-masing Kementerian/Lembaga, sedang sisanya dapat dilakukan melalui *Learning From Others* dan selebihnya lagi dengan *Learning From Experiences*.

Peranan Lembaga Pendidikan dan Pelatihan dapat memacu kreatifitas SDM penyelenggara pendidikan dalam mendesain model pembelajaran dengan mempertimbangkan secara baik perencanaan pembelajaran sebagai berikut :

- a. Memahami karakteristik calon peserta didik, gambaran kemampuan awal dan prasyarat untuk mengikuti pelatihan sebaiknya diperoleh melalui uji kompetensi untuk mendapatkan akurasi kompetensi dan karakter perilaku kerja PNS.

- b. Mengidentifikasi Tujuan Pembelajaran (umum dan spesifik) dan penjabaran kompetensi yang akan dikuasai oleh peserta pelatihan,
- c. Melakukan *learning analysis*, untuk proses menganalisis topik atau materi yang akan dipelajari termasuk *tag line* pembelajaran
- d. Menentukan strategi dan metode pembelajaran, dapat dilakukan dengan mempertimbangkan lamanya waktu pelatihan, sarana, teknologi pembelajaran, target capaian, metode evaluasi, dll.
- e. Menyiapkan bahan ajar, atau materi yang akan diberikan kepada peserta pelatihan secara menarik dan mudah dipahami seperti ; bahan ajar, slide, filem pendek atau video, simulasi, gambar, infografis dan statistik, dan media lainnya.
- f. *Learning Assessment*, digunakan untuk mengetahui kemampuan atau kompetensi yang telah atau belum dikuasai oleh peserta pelatihan.

Variasi desain dan model pembelajaran sangat tergantung pada kemampuan Penyelenggara Pelatihan dalam memilih desain dan model pembelajaran dan menerapkannya sesuai dengan karakteristik peserta pelatihan yang hadapi, karakteristik dimaksud sangat erat kaitannya dengan mental models yang dimiliki calon peserta pelatihan.

Mental Models adalah suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul. Disiplin mental model ini melatih individu untuk dapat mengkomunikasikan pemikiran atau asumsi secara efektif sehingga dapat mempengaruhi orang lain. Kendati demikian, budaya birokrasi yang kuat memengaruhi keterbukaan komunikasi ataupun pemikiran setiap individu.<sup>37</sup>

Mental models/karakteristik setiap orang pada dasarnya dapat diidentifikasi dengan mendalam, sebab apa yang kita lihat hanya sedikit tampak dipermukaan pada hal sesungguhnya lebih banyak lagi perilaku dan faktor lain yang belum kita lihat, perlu kemampuan psikolog untuk

---

<sup>37</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline, The Art and Practice of Learning Organization*, 10th ed. (Crown Publishing Group, 2010).

memahami lebih jauh tentang motiv dan penyebab munculnya suatu fenomena perilaku yang berbeda dengan sudut pandang yang berbeda.

## 14.2. Rancangan Struktur Organisasi *CorpU*

Organisasi merupakan suatu struktur, tubuh tempat individu, kelompok, dan seluruh proses pembelajaran berlangsung. Transformasi signifikan dalam organisasi merupakan prasyarat yang harus dipenuhi untuk dapat menjadi sebuah organisasi pembelajar. Transformasi organisasi dimulai dari rekonfigurasi organisasi yang fokus terhadap empat dimensi dalam subsistem organisasi, yakni visi, budaya, strategi, dan struktur.<sup>38</sup>

Dalam hal ini, Visi bersama (*shared vision*) sebagai fondasi yang melatarbelakangi perubahan cara pandang dari organisasi konvensional menjadi organisasi pembelajar. Tata nilai (*values*) yang dimiliki organisasi harus mendorong terbentuknya budaya belajar (*learning culture*).

Dibutuhkan strategi yang tepat dan struktur organisasi yang mendukung untuk dapat mendorong transformasi organisasi secara keseluruhan. *CorpU* adalah sebuah organisasi/lembaga yang telah menerapkan prinsip organisasi pembelajar, oleh karenanya diperlukan manajemen pembelajaran dengan hirarki pengorganisasian tugas dan tanggung jawab dalam sistem ketatalaksanaan yang mudah diimplementasikan. Memperhatikan struktur Organisasi pada Kementerian/Lembaga saat ini diperkirakan terdapat kesulitan adaptasi dalam bentuk organisasi yang permanen oleh karena itu dimungkinkan untuk menjadi model Kerja Tim yang dikuatkan dengan kebijakan Pimpinan Kementerian/Lembaga.

### a. Rancangan Struktur Organisasi

Rancangan struktur organisasi *CorpU* yang dapat direkomendasikan untuk diimplementasikan adalah sebagai berikut :

---

<sup>38</sup> Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning.

- 1) Pimpinan Puncak : Ketua *Governing Boarding* (GB) berperan menentukan kebijakan dan rencana strategis yang mengarah pada strategi pengembangan
- 2) Pejabat Eselon I : Anggota *Governing Boarding* (GB) berperan Melaksanakan kebijakan strategis dengan menganalisa kebutuhan pengembangan sesuai dengan bidang tugasnya
- 3) Lembaga Pelatihan : *Designer Learning Officers*, berperan sebagai perancang dan penyelenggara pelatihan
- 4) Unit Eselon I : *Skill Owner* atau Pengguna/ user
- 5) Pejabat Eselon II : *Skill Group Owner (SGO) Leaders* atau pembina
- 6) JFT Widyaiswara dan Assesor : *Learning Desain dan Assesment tools*
- 7) Pejabat Eselon III : *Skill Group Owner (SGO) Coordinator* atau koordinator yang berperan mengkoordinasikan proses proses pembelajaran, Pejabat/Pegawai yang menguasai keahlian teknis Skill Group Owner (SGO)

b. Mekanisme Kerja Tim

Dalam implementasinya pelaksanaan tugasnya dan fungsi organisasi ini Kementerian/lembaga membentuk *Learning Council Meeting (LCM)* yang beranggotakan Menteri/Pimpinan Lembaga, Sekretaris Jenderal/Sestama, Dirjen/Irjen/Kabadan, JFT Widyaiswara dan Assesor Ahli Utama, Para sekretaris Unit Eselon I. Adapun peran dan fungsinya adalah untuk menentukan kebutuhan strategis organisasi di masing-masing unit yang perlu didukung melalui pembelajaran.

Penentuan kebutuhan strategis tersebut memperhatikan isu strategis dalam pelaksanaan tugas dan tantangan dan hambatan yang memerlukan penanganan prioritas berdasarkan data dan informasi yang sudah divalidasi, ketersediaan anggaran dan target capaian out put, karakteristik peserta, dll. Untuk memastikan proses *Learning Council Meeting (LCM)* terlaksana dengan baik maka perlu dibuat kebijakan Kementerian/Lembaga dan SOP yang memadai sehingga keterlibatan

dalam pengambilan kebijakan tepat sasaran dalam menjawab permasalahan yang dihadapi.

*Learning Council Meeting* salah satu instrument untuk memastikan visi dan misi pimpinan K/L dapat di implementasikan dalam kurun waktu yang ditentukan dengan menggali informasi dan fokus permasalahan yang akan dikolaborasi dengan strategi dan Metode *CorpU* dalam upaya memastikan sasaran strategis K/L mendapat dukungan kompetensi sumber daya manusia yang tepat sasaran.

### 14.3. Peranan Unit *Assesment Center* Dalam *CorpU*

Dalam upaya meningkatkan kinerja PNS maka penting untuk selalu melakukan penilaian kompetensi PNS secara rutin untuk mengetahui sejauhmana kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas dalam jabatannya. Melalui *Assesment tools* akan diperoleh penilaian obyektif terukur dan ilmiah, memberikan informasi kompetensi yang diujikan kepada PNS sesuai dengan standar kompetensi yang telah dirumuskan dan ditetapkan.

Proses *assessment* melibatkan Tim *assessor* (penilai) bersertifikasi Keahlian Assesor Bidang tertentu, pelaksana administrasi, tujuannya mengoptimalkan objektivitas penilaian. Penilaian akhir ditentukan berdasarkan hasil integrasi data yang diperoleh melalui *assessor meeting*.

Adapun manfaat *Assesment Center*, bagi organisasi untuk mendapatkan calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan yakni *hard competency* dan *soft competency*. Dapat mengembangkan potensi personilnya secara terus menerus sehingga didapatkan kinerja yang lebih baik.

*CorpU* sebagai organisasi pembelajar menempatkan pentingnya pengukuran kompetensi secara berkala untuk memberikan informasi yang akurat, sehingga pimpinan organisasi secara terus menerus dapat melakukan pembinaan dan pengembangan kepada mereka melalui kebijakan kepegawaian berupa pengembangan, rotasi, mutasi, bahkan

promosi atau demosi, atau kebijakan lainnya yang tidak bertentangan dengan kebijakan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

#### **14.4. Peranan Unit Penelitian dan Pengembangan Dalam *CorpU***

Penelitian dan pengembangan pada Kementerian/lembaga sebagai supporting unit sangat diperlukan untuk memberikan hasil penelitian atau kajian dalam pengembangan kebijakan organisasi, termasuk kebijakan pengembangan SDM sebagai instrumen evaluasi atas pelaksanaan tugas dan rekomendasi untuk perbaikan prespektif masa yang akan datang sesuai perkembangan lingkungan strategi nasional dan global. Peranan Litbang organisasi menjadi sangat strategis mengingat semua kebijakan organisasi sudah seharusnya berbasis penelitian dan analisis kebijakan.

Dalam konsep *CorpU* maka hasil-hasil penelitian dan pengkajian menjadi bahan materi pembelajaran organisasi untuk di kemukakan sebagai fakta yang harus direspons seluruh unit terkait, Unit Litbang harus menyampaikan *Policy brief* terkait dengan permasalahan SDM kepada Lembaga Pelatihan untuk memberikan solusi tindak lanjut dalam perbaikan kinerja organisasi. Hasil penelitian juga dapat dijadikan barometer pengukuran kinerja organisasi pada bidang tertentu sebagai masukan dalam pengambilan keputusan penting untuk organisasi.

#### **14.5. Peranan Inspektorat Kementerian/Lembaga**

Pemangku tugas pengawas internal Kementerian/lembaga merupakan pelaksanaan tugas pengawasan yang biasanya berperan juga sebagai *quality assurance* yang memberikan supervisi maupun pemeriksaan atas dugaan pelanggaran dan penyimpangan yang dilakukan para PNS dilingkungan organisasi.

Dalam rekomendasi temuan maupun mitigasi resiko yang dilakukan Inspektoral selalu terkait dengan kapasitas sumber daya manusia pelakunya. Temuan kerugian negara akibat pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, kesalahan teknis pada prosedur pelayanan, sikap arogansi dalam pelayanan, merekayasa pelayanan untuk kepentingan

pribadi, memperlambat proses, kesalahan memberikan data, pungutan liar, dll. Hal ini menjadi bagian penting dalam konsep *CorpU* dalam mendesain pembelajaran dan peningkatan kapasitas sesuai kebutuhan.

## 15. Teknologi dan Desain Pembelajaran pada *CorpU*

Pendidikan akan memperoleh dampak positif dari Teknologi berbasis kecerdasan buatan atau sering disebut *Artificial Intelligence (AI)*. Gambaran pendidikan masa depan seperti *online learning* dimana pendidikan yang mana proses pembelajaran dapat lebih fleksibel dilakukan di mana saja dengan *cost* yang lebih murah. Jika kemajuan teknologi digital tidak dapat kita manfaatkan dengan bijak dan cerdas dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi birokrasi, maka tidak dapat dipungkiri kita akan tergerus atau tidak mampu berkompetisi dalam dunia global yang berkembang demikian cepatnya, karena semua pekerjaan yang sifatnya berulang akan dapat digantikan dengan tenaga robot, namun demikian bahwa pelayanan yang membutuhkan kemampuan *soft skill* dan etika hanya dimiliki oleh tenaga manusia. Berikut ini gambaran pembelajaran di Era Digital yang perlu direspon Kementerian/Lembaga dalam upaya meningkatkan kualitas ASN.

Gambar : 4



Pembelajaran dalam Era Industri 4.0 dimana sistem kerja menitik beratkan penggunaan teknologi siber membutuhkan kesiapan sumber daya manusia, perlu kemampuan memahami perubahan literasi baru (berbasis data, teknologi, humanities) yang dikembangkan dan diajarkan. Oleh karena itu penting melakukan pembaharuan kurikulum untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis, kompetensi sosial kultural dengan mendorong *entrepreneurship* dan *internship*. Melaksanakan pembelajaran berupa *blended learning online* Menerapkan sistem pelatihan berbasis *blended learning*, yakni Learning yang melalui aplikasi *e-learning*. Melakukan *Sharing knowledge* penguatan kapasitas SDM Penyelenggara/Pengelola, Widyaiswara dan Assesor dalam strategi dan metode baru dalam proses perencanaan, pelaksanaan, Assement dan evaluasi pendidikan dan pelatihan.

Keahlian mengarah ke teknologi digital harus dikembangkan pada Pemerintahan untuk menyiapkan SDM yang siap menghadapi perkembangan dunia baru. Para peserta pelatihan disiapkan mempunyai wawasan yang luas, kemampuan *critical thinking*, yaitu mampu menemukan cara alternatif untuk mengerjakan sesuatu lebih efisien Kemampuan literasi *Information and Communication Technologies (ICT)*, *entrepreneurship* yang mengadopsi industri 4.0 dan kemampuan berkomunikasi dan kepemimpinan penting diberikan pada kurikulum di Pendidikan dan Pelatihan.

Pengaruh globalisasi adalah meningkatnya pendidikan sains dan teknologi, namun tantangan bagi dunia pendidikan juga menyiapkan terobosan dalam pendidikan berkarakter nasionalisme kebangsaan untuk menyiapkan generasi bangsa yang mengedepankan kepentingan bangsa dan negara, saling menghargai sesama dan memiliki jiwa gotong royong sebagai budaya bangsa Indonesia. Inilah yang dimaksud dengan terobosan dan perombakan yang besar pada kurikulum pelatihan.

Pengembangan kompetensi ASN yang dirancang oleh Lembaga Administrasi negara adalah melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan. Jalur pendidikan adalah jalur pengembangan kompetensi yang dilakukan bagi Politeknik Kedinasaan lulusannya setara Diploma I, II, III dan IV memiliki karakteristik disiplin Ilmu yang terkait langsung dengan tugas pokok dan fungsi



Kementerian/Lembaga yang melaksanakannya. Sedangkan jalur Pelatihan adalah jalur pengembangan kompetensi bagi ASN yang dalam implementasinya mengacu kepada Peraturan Kepala LAN RI. sebagai Pembina Pelatihan ASN. Jalur Pelatihan menurut Kebijakan LAN RI. dalam implementasinya di bedakan menjadi jalur klasikal dan non klasikal.

Model pembelajaran dalam *CorpU* melalui *Learning From Others* dan *Learning From Experiences* adalah dengan mengkolaborasikan berbagai model Pembelajaran dengan metode sebagai berikut :

#### 15.1. Metode *Coaching*

Metode *coaching* adalah proses ketika seorang *coach* membantu seorang *Cochee* untuk mencapai sebuah tujuan yang ditentukan. Di sini kata kuncinya adalah mencapai tujuan. Seorang *coach* juga akan berfungsi sebagai partner akuntabilitas untuk memastikan *cochee* menjalankan hal-hal yang akan di lakukan. Seorang *coach* yang murni melaksanakan proses *coaching* hanya akan bertanya dan menggali saja kepada *cochee* nya. Dia bahkan sama sekali tidak memberikan saran atau masukan.

#### 15.2. Metode *Mentoring*

Mentoring merupakan sebuah proses interaksi antara seorang yang berperan sebagai mentor dengan orang yang berperan sebagai mentee dimana didalamnya terdapat proses pembinaan dan bimbingan. Mentoring merupakan sarana yang di dalamnya terdapat kegiatan pembelajaran. *Mentoring* bertujuan memberikan dukungan kepada individu sehingga mampu mengatasi masalah yang dihadapi dengan cara menguatkan dan mengembangkan mekanisme baru yang lebih baik untuk mempertahankan kontrol diri dan mengembalikan keseimbangan yang adaptif, sehingga mampu mencari tingkat kemandirian yang lebih tinggi serta mampu mengambil keputusan secara otonom.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <https://www.kajianpustaka.com/2019/12/mentoring-pengertian-fungsi-unsur-jenis-dan-tahapan-kegiatan.html>

### 15.3. Metode *Detasering*

Pengertian *detasering* secara harfiah adalah penugasan sementara waktu. Untuk mewujudkan visi SDM Unggul Indonesia Maju maka perlu dilakukan pengembangan kompetensi ASN melalui metode *Detasering* sebagai solusi untuk mengatasi disparitas yang sudah pasti timbul antar unit kerja. *Detasering* adalah penugasan bagi pejabat fungsional dalam jangka waktu tertentu sesuai kebutuhan di luar tempat kedudukan semula dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya.

### 15.4. Pelatihan Jarak Jauh

Pembelajaran jarak jauh bisa dilakukan dengan banyak bentuk seperti penggunaan layanan *Virtual conference* seperti *Hangout*, *Zoom*, *Skype*, atau *YouTube Live*. Cara ini bisa ditempuh untuk menjaga peserta pelatihan tetap ditempat tugas, sekaligus tetap memiliki waktu untuk bekerja. Adapun tantangan untuk penerapan pembelajaran ini adalah ketersediaan akses internet dan penguasaan teknologi Informasi dan sarana komputer yang standar. Metode pembelajaran jarak jauh dapat menggunakan semua fasilitas teknologi yang memungkinkan untuk mentransfer materi pelatihan kepada peserta didik seperti : *Whatsa App*, *Telegram*, atau *Facebook*. menjelaskan materi melalui pesan teks yang dilengkapi dengan *voice note*, video, tangkapan layar, dan sebagainya.

### 15.5. Penugasan Prioritas

Metode pemberian tugas yang digunakan secara tepat dan terencana dapat bermanfaat untuk : Menumbuhkan kebiasaan belajar secara mandiri dalam lingkungan bersama (kolektif) maupun sendiri, Melatih cara mencari informasi secara langsung dari sumber belajar yang terdapat di lingkungan sekitar, perpustakaan, institusi tertentu, dan menumbuhkan suasana pembelajaran yang menyenangkan (*rekreatif*). Kelebihan metode penugasan adalah: Hasil pelajaran lebih tahan lama dan membekas dalam ingatan siswa, Siswa belajar dan mengembangkan inisiatif dan sikap mandiri, Memberikan kebiasaan untuk disiplin dan giat belajar, Dapat mempraktekkan hasil-hasil teori dalam kehidupan

yang nyata, Dapat memperdalam pengetahuan siswa dalam spesialisasi tertentu.

#### 15.6. Magang

Magang adalah kegiatan pembinaan yang dikelola oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi PNS dalam melaksanakan tugas dengan tujuan agar peserta magang merasakan langsung bagaimana proses dan standar operasional pekerjaan dapat dilaksanakan secara baik, standar kode etik perilaku dalam pelayanan dan membandingkan apa yang diketahui sebelumnya, peserta dapat menggali lebih dalam tentang sesuatu yang baru dan bermanfaat untuk diterapkan dalam pelaksanaan tugas ditempat asalnya. Praktek langsung dan merasakan bagaimana ditempat magang keunggulan yang ada dalam bidang pelaksanaan tugas yang masih berkaitan dengan kegiatan magang yang dipilih atau ditentukan.

#### 15.7. Pertukaran PNS dengan Swasta

Untuk memberikan wawasan baru sebagai pelayan publik PNS diberi kesempatan meningkatkan kompetensi melalui kerjasama pertukaran PNS dengan Perusahaan Swasta juga BUMN dan BUMD dengan lama waktu tertentu, untuk menggali dan melihat keunggulan swasta dan berbagai inovasi yang dapat diterapkan didalam pelaksanaan tugas untuk memacu kinerja tinggi dengan pelayanan yang prima, pertukaran ini dilakukan sesuai kebutuhan yang disepakati bersama.

#### 15.8. *Benchmarking*

*Benchmarking* (patok banding) adalah suatu proses membandingkan atau mengukur kelebihan dan kekurangan suatu organisasi dari beberapa aspek sesuai kebutuhan untuk memperoleh gambaran sebagai inspirasi dalam meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi. Selain itu, *benchmarking* juga biasanya dilakukan untuk menyiapkan suatu konsep dasar dalam rangka membangun atau

mengembangkan organisasi untuk mendapatkan informasi dan praktek operasional terbaik dari suatu organisasi yang dianggap dapat menjadi rujukan dalam membangun kinerja terbaik. *Benchmarking* dapat diartikan sebagai metode sistematis untuk mengidentifikasi, memahami, dan secara kreatif mengembangkan proses, produk, layanan, untuk meningkatkan kinerja organisasi.

#### 15.9. Belajar Mandiri

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 1988: 625), kemandirian adalah keadaan dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada orang lain. Belajar mandiri adalah perilaku peserta pelatihan dalam mewujudkan kehendak atau keinginannya secara nyata dengan tidak bergantung pada orang lain, dalam hal ini peserta mampu melakukan belajar sendiri, dapat menentukan cara belajar yang efektif, mampu melaksanakan tugas-tugas belajar dengan baik dan mampu untuk melakukan aktivitas belajar secara mandiri.

#### 15.10. E-learning

*E-Learning* adalah sistem pendidikan yang menggunakan aplikasi elektronik untuk mendukung belajar mengajar dengan media Internet, jaringan komputer. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *e-Learning* merupakan suatu kegiatan belajar mengajar yang memanfaatkan perangkat elektronik sebagai media pendukung prosesnya.

### 16. Strategi *CorpU* Pada Kementerian Keuangan Sebagai *Benchmark*

Pada saat ini instansi publik yang telah mengoperasikan strategi *CorpU* dalam proses kerjanya, yakni Kementerian Keuangan. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum, menyampaikan bahwa, "*CorpU*" sebenarnya adalah strategi dan metode. *CorpU*, adalah pendekatan yang digunakan dalam pengembangan SDM dalam organisasi. Pada dasarnya strategi ini adalah untuk menekan biaya pendidikan dan pelatihan dengan mengkombinasikan

strategi dan metode pembelajaran dan keterbatasan anggaran dengan memanfaatkan sarana pembelajaran berbasis teknologi informasi.

Faktor mendasar dari penerapan *CorpU* sebagai sebuah strategi organisasi ialah komitmen pimpinan. Dari pengalaman Kementerian Keuangan, yang pertama diperhatikan ialah *assessment* terhadap pimpinan atau *diagnostik* pimpinan, karena sesungguhnya *CorpU* itu terbentuk atas komando pimpinan. Tanpa komando pimpinan akan berat, komando dimaksud adalah *political will*, pimpinan termasuk Menteri, Eselon I dan Eselon II. Pimpinan biasanya diikat dengan peraturan internal di Kementerian Keuangan. Pada Kementerian Keuangan *CorpU* harus disetting dari arahan pimpinan dalam hal ini Menteri Keuangan melalui Forum *Learning council meeting* (LCM), ini arahan dari pimpinan untuk kemudian di tindaklanjuti di tingkat eselon I, II untuk memastikan itu berjalan.

Pengembangan kurikulum menerapkan 70:20:10. Dalam penerapannya, strategi *CorpU* perlu diposisikan di dalam konteks ragam tugas institusi. Dari pengalaman Kementerian Keuangan, diperoleh gambaran bahwa, "Penerapan strategi *CorpU* dalam proses pembelajaran dikarenakan tugas di unit-unit eselon I berbeda-beda, yang melayani stakeholder masing-masing.

#### 16.1. Inovasi Pembelajaran

Model pembelajaran yang diterapkan adalah 70:20:10. Sehingga pembelajaran itu tidak hanya yang bersifat klasikal, tapi juga nonklasikal. Kementerian Keuangan melakukan inovasi pembelajaran sesuai semangat *CorpU*, karena *CorpU* itu adalah *mindset*. Misal terkait efisiensi, memudahkan pembelajaran, absen yang sekarang memakai gawai, lalu integrasi sistem pelatihan dengan sistem SDM. Perjalanan *CorpU* pada Kementerian Keuangan dapat dilihat pada gambar berikut dibawah ini.

Adapun sebagai gambaran pelaksanaan anggaran pada tahun 2016 sd tahun 2020 dengan capaian out put pelatihan sebagai berikut :

Tahun 2016, Rp. 113.563.372.745 out put pelatihan 43.462 orang

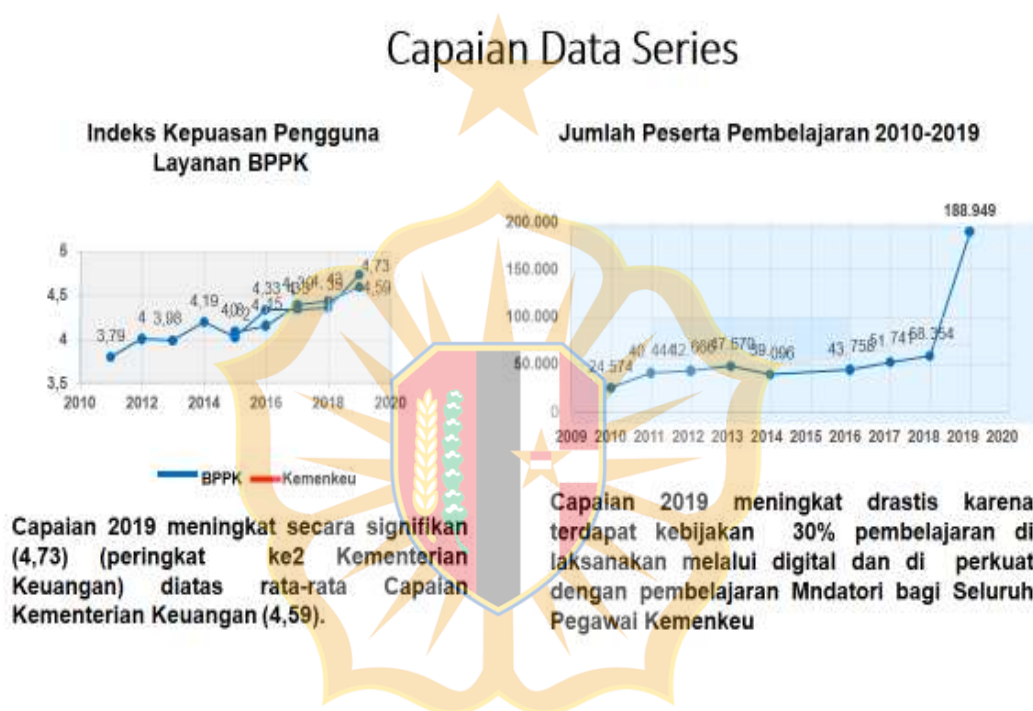
Tahun 2017, Rp. 203.942.018.081 out put pelatihan 57.930 orang

Tahun 2018, Rp. 258.630.396.861 out put pelatihan 43.570 orang

Tahun 2019, Rp. 182.651.433.169 out put pelatihan 182.123 orang

Dari perspektif efisiensi anggaran dan capaian out put pelatihan terdapat peningkatan yang sangat besar pada tahun 2019 setelah menggunakan strategi *CorpU* pada Kementerian Keuangan, dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya 2016 sd 2018.<sup>40</sup> sebagaimana digambarkan pada Gambar dibawah ini :

Gambar 5



Praktik Kementerian Keuangan *CorpU* menjadi salah satu rujukan *benchmarking* dalam mengembangkan model pembelajaran *CorpU* dilingkungan instansi pemerintah lainnya. Patut dipahami pula dalam hal ini bahwa *CorpU* pada berbagai kesempatan memungkinkan organisasi secara dinamis berubah sesuai dengan dinamika yang dihadapi. Hal ini mengisyaratkan bahwa *CorpU* merupakan sebuah 'proses menjadi' yang dinamis, ketimbang sebuah 'tujuan akhir' yang statis.

## 16.2. Keuangan *Learning Centre* (KLC)

<sup>40</sup> Manajemen Pembelajaran *CorpU*, Kepala Pusat *CorpU* pada Kementerian Keuangan, Jakarta 2020.

Hubungan antara proses pembelajaran atau diklat dengan proses pengelolaan pengetahuan atau manajemen pengelolaan pengetahuan, Kementerian Keuangan membentuk Kementerian Keuangan *Learning Center* (KLC). Berdasarkan situs resminya, KLC adalah "media pembelajaran *online* yang membahas berbagai materi tentang Pengelolaan Keuangan Negara yang dapat diakses oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan dan masyarakat umum.

### 16.3. *Community of Practice (CoP)*

Selain KLC, Kementerian Keuangan juga menerapkan kebijakan dialog kinerja serta strategi *Community of Practice (CoP)*. Misalnya Kementerian/ Lembaga yang menjadi pengelola keuangan di satu wilayah bergabung dalam satu *Community of Practice* Pelatihan Pengelola Keuangan mereka berdiskusi, dan kadang-kadang berkumpul untuk membicarakan teknis pelaksanaan tugasnya.

Melalui *Community of Practice (CoP)* mereka dapat menunjuk salah satu PIC dan beberapa narasumber misalnya widyaswara atau pejabat yang dianggap punya kompetensi dalam hal materi yang dibahas. Dan metode pembelajaran seperti ini ketika ada anggota yang menemukan masalah, bisa sharing di *Community* itu, juga berdiskusi dan mungkin dari kantor masing-masing sehingga yang lain ikut nimbrung. Lalu narasumber yang dianggap tahu tersebut akan dapat memberikan benang merah dari masalah tersebut. Media pembelajaran dapat berupa WAG, FGD, dll. tanpa perlu keluar biaya yang besar.

Dengan *CorpU*, pengembangan bisa di mana saja. Dengan demikian pendekatan 70:20:10, itu adalah pendekatan antara formal dan informal *learning*, yakni informal *learning* bisa didapat masing-masing pegawai dengan melihat *knowledge management* yang dibangun untuk banyak orang. Ini adalah efek atau efek dari sebuah konsep, yakni *CorpU*. Dalam hal ini, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan sebagai pelaksana dari Kementerian Keuangan *CorpU*, dia yang wajib menyiapkan infrastruktur pembelajaran.

## BAB IV

### PENUTUP

Didasari pada uraian dan analisa terhadap permasalahan kajian yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka pada akhir tulisan ini akan disampaikan simpulan dan saran sebagai inti dari pemahasan dalam karya tulis Taskap ini sebagai berikut :

#### 17. Simpulan

- 17.1. Permasalahan minimnya kesempatan mengikuti pelatihan untuk pemenuhan gap kompetensi SDM ASN harus menjadi konsentrasi para pemangku kepentingan. Pemerintah perlu mengubah strategi dan metode pelatihan sebagai akselerasi dan memperluas kesempatan bagi SDM ASN mengikuti pelatihan. Kementerian/lembaga sudah seharusnya mengimplementasikan manajemen pengetahuan, memiliki tatakelola pengetahuan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi sehingga seluruh data dan informasi berupa pengetahuan terdokumentasikan dengan baik, mudah diakses dan dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi di dalam sebuah organisasi pembelajar untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Manajemen pengelolaan pengetahuan dalam fungsi dan tugasnya melaksanakan aktivitas, program, kemampuan, dan inisiatif yang dapat mengubah pengetahuan *tacit knowledge* ke dalam bentuk *explicit knowledge*, sehingga pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan untuk mengambil keputusan dan menyusun kebijakan organisasi serta didesiminasikan kepada ASN sesuai kebutuhan. Memanfaatkan manajemen pengetahuan untuk membentuk *community of practices*, dan mendorong kemudahan mengakses dan memfasilitasi proses *knowledge sharing* untuk pembelajaran yang dapat mendorong peningkatan kompetensi ASN. Upaya mengimplementasikan manajemen pengelolaan pengetahuan pada organisasi memerlukan komitmen kuat dari Pimpinan Kementerian/Lembaga pada semua level.



17.2. Strategi dan Metode *Corporate University (CorpU)* sebagai alat manajemen yang di desain untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya melalui pelaksanaan aktivitas yang menempa pembelajaran dan pengetahuan individual dan organisasi. Strategi dan Metode *CorpU* adalah suatu gagasan dan inovasi konsep berpikir generatif mengkolaborasikan semua potensi dengan strategi baru yang dapat menjadi sebuah pengungkit (*leverage*), sebagai strategi yang bersifat fundamental dan dapat diimplementasikan secara berkelanjutan untuk mengantisipasi pemmasalahan kompetensi SDM saat ini dan masa yang akan datang. Bahwa untuk mewujudkan SDM Unggul dan berdaya saing global dengan kriteria SMART ASN yang memiliki integritas, nasionalisme, wawasan global, IT dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship* akan dapat dicapai melalui Strategi dan Metode *CorpU*. Konsep ini akan merubah mindset penyelenggaraan pelatihan dan peserta pelatihan memasuki era baru penyelenggaraan pelatihan berbasis teknologi informasi, pembelajaran digital, tanpa menghilangkan model pelatihan klasikal. Strategi baru ini mengkolaborasikan konsep-konsep pembelajaran kedalam manajemen SDM pada seluruh level jabatan, sehingga secara rutin keseluruhan pengelola SDM pada unit kerja terlibat melakukan analisa kebutuhan pelatihan dan memberikan kesempatan yang luas bagi ASN untuk mengikuti pelatihan melalui manajemen *CorpU*. Model pengembangan kompetensi *CorpU* dimaknai sebagai : Model Pembelajaran 10, 20, 70 yakni : Sebanyak 10 % melalui Pelatihan klasikal secara terstruktur. Sebanyak 20 % melalui Pelatihan Non Klasikal dilakukan secara kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan. sebanyak 70 % melalui Pelatihan Non Klasikal, yakni *on the job training* dan *Task Force*, belajar dan berkembang melalui pengalaman belajar mandiri (*self development*).

17.3. Teknologi dan Desain Pembelajaran pada *CorpU* menggabungkan berbagai model pembelajaran dan teknologi pembelajaran, Dalam proses pelatihan akan berkembang terus Teknologi berbasis kecerdasan buatan atau sering disebut *Artificial Intelligence (AI)*, pendidikan masa depan

seperti *online learning* dipandang lebih fleksibel dalam bidang pelatihan karena dapat dilakukan di mana saja, kapan saja dengan *cost* yang lebih murah dan target capaian yang besar, dengan demikian kemampuan organisasi untuk memberikan hak mendapatkan pelatihan minimal 20 JP dalam setahun dapat tercapai. Desain pembelajaran dengan memanfaatkan kemajuan teknologi seperti inilah yang akan mendukung implementasi Strategi dan Metode *CorpU*. Sebab jika kemajuan teknologi digital tidak dapat di manfaatkan dengan bijak dan cerdas kita akan tergerus atau tidak mampu berkompetisi dalam dunia global yang berkembang demikian cepatnya.

- 17.4. Praktik Kementerian Keuangan *CorpU* menjadi salah satu rujukan *benchmarking* dalam mengembangkan model pembelajaran *CorpU* di lingkungan instansi pemerintah. Pada implementasinya *CorpU* pada Kementerian Keuangan memampukan organisasi secara dinamis berubah sesuai dengan dinamika yang dihadapi. *CorpU* pada Kementerian Keuangan merupakan sebuah proses yang dinamis, karena telah dapat melaksanakan pengembangan pegawai kapan saja dan di mana saja. Berdasarkan situs resminya, *Keuangan Learning Center (KLC)* adalah "media pembelajaran *online* yang membahas berbagai materi tentang Pengelolaan Keuangan Negara dapat diakses oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan dan masyarakat umum. Selain KLC, Kementerian Keuangan juga menerapkan kebijakan dialog kinerja serta strategi *Community of Practice (CoP)*. Misalnya Kementerian/Lembaga yang menjadi pengelola keuangan di satu wilayah bergabung dalam satu *Community of Practice* mereka berdiskusi, dan kadang-kadang berkumpul untuk membicarakan teknis pelaksanaan tugasnya. Melalui *Community of Practice (CoP)* mereka dapat menunjuk salah satu *PiC* dan beberapa narasumber misalnya widyaswara atau pejabat yang berkompeten dibidangnya.

## 18. Saran-Saran

- 18.1. Pimpinan Kementerian/Lembaga disarankan untuk responsif terhadap perkembangan dunia global saat ini kaitannya dengan pemenuhan standar kompetensi ASN dengan kriteria SMART ASN., melakukan inovasi pengembangan SDM melalui strategi dan metode *CorpU*. untuk meningkatkan profesionalisme pelaksanaan tugas, kemampuan dan keahlian individu yang dapat menjawab tantangan yang dihadapi organisasi. Perlu komitmen yang kuat dari Pimpinan Kementerian/Lembaga pada semua level dalam mengimplementasikan Manajemen Pengelolaan Pengetahuan pada Strategi dan Metode *CorpU*.
- 18.2. Disarankan kepada LAN RI. Sebagai Lembaga Pembina Pelatihan Instansi Pemerintah, untuk membuat Kebijakan Pelatihan ASN yang dapat mendorong percepatan capaian sasaran strategis pembangunan SDM Unggul berdaya saing global pada tahun 2020-2024 dengan kriteria SMART ASN. dengan desain dan metode pembelajaran memanfaatkan teknologi informasi dengan transformasi digital, dengan demikian diharapkan dapat menjadi akselerasi peningkatan keterjangkauan kesempatan ASN untuk mendapatkan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 18.3. Disarankan kepada Kementerian PAN dan RB sebagai Instansi yang berwenang dalam Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan BKN sebagai Institusi yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional sebagaimana diatur dalam undang-undang untuk membuat Kebijakan operasional ASN yang diamanatkan UU. Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN sebagai kebijakan operasional yang implementatif dalam upaya mendorong Profesionalisme ASN dalam melaksanakan tugas. Mengimplementasikan Kebijakan ASN yang sudah ada secara konsisten untuk percepatan peningkatan kinerja Birokrasi, khususnya bidang peningkatan kualitas SDM ASN sebagai garda terdepan dalam melaksanakan Pembangunan Nasional.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Undang-undang dan Peraturan Perundang-undangan :

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional.
2. Undang-Undang 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN
4. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK
5. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN Tahun 2020-2024
6. Peraturan Kepala LAN RI. Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS

### B. BUKU, JURNAL, PUBLIKASI

7. Abdussamad, Y. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi*, Diakses dari [repository.ung.ac.id/get/simlit\\_res/1/344/Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Aparatur-Melalui-Kompetensi.pdf](https://repository.ung.ac.id/get/simlit_res/1/344/Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Aparatur-Melalui-Kompetensi.pdf). 2019
8. Allen, M. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, And Growing A Successful Program*. AMACOM Div American Mgmt Assn. 2002
9. BAPENAS "Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional" 2020-2024, Diakses dari [https://www.bappenas.go.id/files/rpjm/Narasi%20RPJMN%20IV%202020-2024\\_Revisi%2028%20Juni%202019.pdf](https://www.bappenas.go.id/files/rpjm/Narasi%20RPJMN%20IV%202020-2024_Revisi%2028%20Juni%202019.pdf)
10. BKN, Buku Statistik PNS diakses dari <https://eis.bkn.go.id>, Desember 2019,
11. Blass, Eddie. "The Rise and rise of the Corporate University," *Journal of European Industrial Training* 29, no. 1. 2005.
12. Fauzia, M. "Indeks Daya Saing Global Indonesia Turun Menjadi 50 Dunia", Diakses dari Kompas.com - 10/10/2019, <https://money.kompas.com/read/2019/10/10/051323226/indeks-daya-saing-global-indonesia-turun-menjadi-50-dunia>, diakses tanggal 28 Mei 202

13. Humas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Wujudkan Smart ASN Melalui Pengembangan SDM" Diakses dari <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/wujudkan-smart-asn-melalui-pengembangan-sdm>, Jakarta, 2019.
14. Kepala Badan Nasional Penanggulangan Narkoba, Bahan Ajar, Lemhanas PPRA LX, Tahun 2020
15. Manajemen Pembelajaran *CorpU*, Kepala Pusat *CorpU* pada Kementerian Keuangan, Jakarta 2020.
16. Koesno, Dewi Adhitya S. di artikel "Teks Lengkap Pidato Kenegaraan Jokowi Saat Sidang DPR-DPD RI 2019", Diakses dari artikel <https://tirto.id/teks-lengkap-pidato-kenegaraan-jokowi-saat-sidang-dpr-dpd-ri-2019-egoa>. Jakarta. 2019
17. Marquardt, M. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, 2nd ed. Palo Alto, California, 2002.
18. McDermott, Richard. 1999. "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management." *California Management Review* Vol. 41 No. 4: 103-117.
19. Munir, Ningky S. "Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia." Diakses dari <http://www.opi.lipi.go.id/data/1228964432/data/13086710321320825841.makalah.pdf>
20. McInerney, Claire R. & Koenig, Michael E. D., *Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice, Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services*, vol. 3, 2011.
21. Revilla, Elena, Beatriz Rodríguez-Prado, Isabel Prieto,. "Information technology as knowledge management enabler in product development: Empirical evidence", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12. 2009.
22. Sanjaya, Wina. "Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan" (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008

- 23.
24. Scarso, Enrico. "Corporate Universities as Knowledge Management Tools," *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 47, no. 4. 2017.
25. Senge, Peter M. "The Fifth Discipline, The Art and Practice of Learning Organization, 1st ed." (Doubleday a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, New York, 1990)
26. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of Learning Organization, 10th ed.* (Crown Publishing Group, 2010).
27. Wahyudi, D. Kutipan Pidato Bung Karno yang Membakar Semangat, 6 Maret 2019. Diakses dari <https://www.beerita.id/2019/03/06/kutipan-pidato-bung-karno-yang-membakar-semangat>. 2019



# ALUR PIKIR

“Mewujudkan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Yang Unggul Melalui Penerapan Strategi dan Metode *Corporate University*”.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP/PEKERJAAN

1. Nama Lengkap : **Hantor Situmorang, Spd., M.Si.**
2. NIP. : 196703171992031001
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Tempat, Tgl.Lahir: Simalungun, 17 maret 1967
5. Pangkat/Gol. : Pembina Utama Muda (IV/c)
6. Jabatan/Eselon : Kepala Pusat Pengembangan Diklat Teknis Dan  
Kepemimpinan, Eselon II.a.
7. Agama : Kristen Protestan
8. Alamat Kantor : Jl. Raya Gandul Cinere. Kec. Limo Depok
8. Status : Menikah
9. Nama Istri : Lisbeth Tambunan
10. Nama Anak : 1. Cindy Julika, 2. Joshua Anggie Bobby  
3. Kevin Alonso

### RIWAYAT PENDIDIKAN :

11. SD. Negeri 02 Panei Tengah : Tahun 1981
12. SMP. Negeri 1 Panei Tengah : Tahun 1983
13. SMA. Negeri 1 Pematang Siantar : Tahun 1986
14. Diploma III IKIP Negeri Medan : Tahun 1989
15. Strata 1 IKIP Muhammadiyah Jkt. : Tahun 1998.
16. Strata 2 Universitas Indonesia : Tahun 2004

### Pendidikan Penjenjangan Kedinasan :

17. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV : Tahun 2003
18. Diklat Kepemimpinan Tingkat III : Tahun 2006
19. Diklat Kepemimpinan Tingkat II : Tahun 2016
20. PPRA Lemhanas Angkatan LX : Tahun 2020

### RIWAYAT PEKERJAAN/JABATAN :


21. Kasubid. Peserta dan Alumni : Tahun 2002 s/d 2007  
Pusdiklat Pegawai Dep. Hukum dan Perundang-Undangan
22. Kasubid. Penyusunan Program: Tahun 2009  
BPSDM Kementerian Hukum dan HAM



23. Kepala Bagian Program dan Kerjasama : Tahun 2010  
BPSDM Kementerian Hukum dan HAM
24. Kepala Divisi Administrasi : Tahun 2014  
Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM. Bangka Belitung
25. Kepala Divisi Administrasi : Tahun 2016  
Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM NTB.
26. Kepala Pusat Pengembangan Diklat Teknis dan Kepemimpinan Tahun 2016  
BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.
27. Kepala Pusat Penilaian Kompetensi Tahun 2018  
BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.
28. Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2019  
BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.
29. Kepala Pusat Pengembangan Diklat Teknis dan Kepemimpinan Tahun 2020  
BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.

Jakarta, 25 Juni 2020

Penulis,

  
Hantor Situmorang, Spd. M.Si.  
Nomor Peserta 30

