



PROCEEDING

Seminar Sehari

PENINGKATAN **KAPASITAS** APARATUR



Diselenggarakan Oleh :

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA



Sumedang, 6 Maret 2019

PROCEEDING SEMINAR

“PENINGKATAN KAPASITAS APARATUR”

Tema:

Peningkatan Kapasitas Aparatur Melalui Transformasi Kepemimpinan, Pengembangan Inovasi, dan Penguatan Metode Pembelajaran

Susunan Panitia Pelaksana:

Penanggung Jawab : Kepala Puslatbang PKASN
Koordinator : Kabid Pelatihan dan Pengembangan
Anggota : Toni Syarif, Apip Muttaqin, Yunni Susanti, Guruh Muammar
Khadafi, Dikdik Hendarin, Dian Sinta, Anggel, Erwin, Putri
Wulandari, Indra, Lilis Multati, Jujun, Herdi.

Steering Committee:

Hari Nugraha (Kepala Puslatbang PKASN), Eris Yustiono (Kabid Latbang),

Reviewer:

Sri Asmawati Kusumawardani, Dedi Barnadi, Gugum Gumelar

Editor/penyunting: Baban Sobandi

Hak cipta dilindungi undang-undang

Cetakan 1, 2019

Hak Penerbitan pada:

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung Km. 4,7, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat

Tel/Fax : (022) 7790044 – 7790055

Email : diklat@bandung.lan.go.id

Web : <http://www.bandung.lan.go.id>

<http://www.bandung.lan.go.id>

ISBN : 978-602-6497-10-9

KATA PENGANTAR

Pertama-tama marilah kita panjatkan puji dan syukur ke Hadlirat ALLOH SWT karena atas ijinNYA kegiatan Seminar Sehari Tentang Peningkatan Kapasitas Aparatur telah berhasil diselenggarakan dengan lancar. Sholawat serta salam semoga selalu dilimpahkan kepada Rosululloh Muhammad SAW, keluarganya, para shahabatnya, dan seluruh ummatnya sampai akhir jaman.

Seyogyanya, setiap kali diselenggarakan kegiatan ilmiyah, hasilnya didokumentasikan dalam bentuk proceeding seperti ini dengan tujuan agar ilmu pengetahuan yang menjadi diskursus dalam kegiatan tersebut tedokumentasikan, dan tersebar-luaskan kepada siapa pun yang memerlukannya, sehingga terjadi akumulasi pengetahuan dan menjadi masukan bagi perbaikan praktek. Dalam hal ini, proceeding Seminar Sehari Tentang Peningkatan Kapasitas Aparatur yang diselenggarakan dan diinisiasi oleh para widyaiswara adalah sangat baik dan bermanfaat bagi pengembangan kapasitas widyaiswara khususnya dan juga Aparatur Sipil Negara pada umumnya. Oleh karena itu, saya menyambut gembira pendokumentasian dan penyebarluasan proceeding ini.

Dimaklumi oleh setiap orang bahwasannya kinerja aparatur saat ini masih belum optimal. Pelayanan public masih banyak mendapatkan kritikan dari berbagai fihak. Berbagai penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang juga masih sering kita dengar. Salah satu faktor penyebabnya adalah kurangnya kapasitas aparatur baik kapasitas Sumber Daya Manusia -nya, kapasitas kelembagaannya, maupun kapasitas system dan prosedur yang ada. Yang kesemuanya itu berpangkal dari pola fikir dan budaya aparatur yang masih perlu diperbaiki. Saya fikir, seminar sehari dengan tema "Peningkatan Kapasitas Aparatur" ini mencoba memberikan kontribusi pemikiran untuk menjawab permasalahan tersebut.

Dalam Aspek Kelembagaan, seminar sehari yang baru saja diselenggarakan mencoba menawarkan konsep Corporate University sebagai model yang sedang dicoba dikembangkan dalam birokrasi di Indonesia. Meskipun kalau dibandingkan dengan di beberapa perusahaan swasta atau BUMN, kita relative ketinggalan. Memang pengembangan *corporate university* nampaknya sangat penting untuk dilakukan ke depan, terutama dalam upaya menyikapi kekurang-sinkronan antara materi yang didapatkan dalam pelatihan konvensional dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, *corporate university* juga sangat relevan dengan upaya membangun system organisasi pembelajar (*learning organization*), dan dalam upaya mebangun budaya berbagi ilmu pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam suatu pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*). Beberapa praktek terbaik (*best practices*) penyelenggaraan *corporate university* sudah berhasil menjawab permasalahan tersebut dan melakukan penghematan biaya pengembangan Sumber Daya Manusia yang signifikan.

Dalam Aspek Sumber Daya Manusia, seminar membahas tentang kepemimpinan, pengembangan budaya organisasi, pengembangan inovasi, beberapa model pembelajaran, dan lain-lain yang semuanya itu diarahkan untuk mengembangkan kapasitas aparatur dari aspek Sumber Daya Manusia. Bahwasannya, untuk mengubah malpraktik perilaku kepemimpinan birokrasi perlu dilakukan transformasi perilaku pemimpin. Perubahan ini hanya berhasil

apabila ada kemauan keras dari pelaku kepemimpinan, dibarengi dengan usaha mengembangkan diri tanpa henti, sehingga para pemimpin harus mampu menjadi teladan bagi lingkungannya. Demikian juga dalam hal perubahan pola fikir dan budaya organisasi, pola fikir inovatif merupakan faktor yang menentukan eksistensi organisasi. Tanpa inovasi, organisasi akan luruh dan tergerus oleh dinamika perubahan lingkungan. Banyak contoh organisasi bisnis yang “bangkrut” gara-gara tidak mampu berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan. Kalaupun organisasi birokrasi tidak “bangkrut”, namun secara peran dia bisa kehilangan, jika tidak mampu berinovasi. Selain itu, penerapan model baru seperti penerapan *Design Thinking* dalam Inovasi pelayanan public merupakan salah satu cara untuk tetap menjaga eksistensi birokrasi dan peran aparatur.

Oleh karena itu, sistem pembelajaran bagi aparatur pun perlu terus dikembangkan dan menerapkan model inovasi sesuai tuntutan perkembangan. Model coaching, mentoring, counseling, serta model pembelajaran mandiri (*Self Directed Learning*) adalah bentuk-bentuk atau model-model yang ditawarkan yang dapat dilakukan dalam pengembangan kompetensi aparatur yang efisien, dan efektif. Di samping itu, pendekatan baru seperti model pembelajaran untuk usia lanjut (*gerontology*) juga harus coba diterapkan dan dikembangkan, karena pembelajaran aparatur hakikatnya adalah pembelajaran untuk semuanya yang memiliki variasi dalam berbagai hal termasuk dalam usia. Berdasarkan data yang ada, struktur usia aparatur kita, masih memiliki aparatur usia lanjut yang cukup banyak.

Pengembangan pelayanan public yang menjadi fungsi utama aparatur adalah suatu kenyataan. Banyak instrumen yang dapat dikembangkan. Satu tawaran yang dicoba dilontarkan dalam seminar yang lalu adalah peningkatan kualitas pelayanan public melalui diskresi kebijaksanaan dan peningkatan partisipasi masyarakat.

Dan yang tidak kalah pentingnya adalah bahwasannya kapasitas aparatur sangat ditentukan oleh inputnya, artinya bahwa proses rekrutmen pegawai akan menentukan kualitas aparatur. Dan kualitas rekrutmen akan sangat menentukan proses pengembangan kapasitas selanjutnya. *Model Computer Assisted Test* (CAT) merupakan satu model seleksi calon aparatur yang dianggap baik dan sudah diterapkan di Indonesia. Sudah barang tentu sesuai dengan perkembangan teknologi iniforamsi khususnya, model tersebut harus terus direview dan dikembangkan.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan
dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Kepala,

Hari Nugraha

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
DNA Inovasi Dalam Mewujudkan Keunggulan Kompetitif Organisasi (oleh Desi Fernanda)	1
Transformasi Kepemimpinan Birokrasi (oleh Awang Anwaruddin)	5
Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Melalui Coaching, Mentoring dan Counseling (oleh Dayat NS Wiranta)	22
Tranformasi Lembaga Diklat Menuju <i>Corporate University</i> di Indonesia (oleh Dadang Dally)	31
Membangun Budaya Belajar dan Berbagi (<i>Learning and Sharing Culture</i>) Melalui <i>Corporate University</i> Pada Puslatbang PKASN (oleh Baban Sobandi)	68
Kualitas Partisipasi dan Diskresi Kebijaksanaan Menuju Reformasi Pelayanan Publik: Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bandung Barat (oleh Bambang Subagio)	84
Model Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Menuju Birokrasi Berkelas Dunia di Indonesia (oleh Burdan Ali Junjunan)	104
Kompetensi Belajar Mandiri Menuju Profesionalisme Aparatur Sipil Negara (oleh Enni Iriani)	127
Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (oleh Anita Ilyas)	143
Pendidikan Usia Lanjut (<i>Gerogogy</i>) (oleh Ade Suhendar)	177
Pendekatan <i>Design Thinking</i> Dalam Inovasi Pelayanan Publik (oleh Pupung Puad Hasan)	185

DNA Inovasi Dalam Mewujudkan Keunggulan Kompetitif Organisasi

Oleh: Desi Fernanda

(Widyaiswara Ahli Utama pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: desfernandha@gmail.com)

Abstrak

Inovasi merupakan *ruh*-nya organisasi. Tanpa inovasi, organisasi akan mati karena akan kalah dalam kompetisi. Kajian ini mengemukakan pentingnya DNA Inovasi yang dimiliki oleh para inovator yang bisa mendongkrak kinerja organisasi dan menyebabkan organisasi unggul dalam persaingan. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan upaya pemberdayaan para inovator, serta penciptaan lingkungan dan budaya organisasi agar DNA inovasi dapat bertransformasi menjadi outcome dan impact sehingga inovasi tumbuh dan berkembang dalam organisasi.

Kata Kunci: DNA Inovasi, Outcome, Keunggulan Kompetitif

Pendahuluan

Di era disruptif, inovasi merupakan alat sekaligus strategi untuk menghadapi perubahan yang semakin tidak bisa diprediksi. Inovasi mampu menciptakan keunggulan jangka panjang dan menghasilkan perubahan signifikan dalam setiap kompetisi. Inovasi memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi dan menjadikan organisasi hebat (Dobni, 2008). Inovasi memberikan kesempatan kepada organisasi untuk bertahan dan menyerang dalam menghadapi sebuah perubahan lingkungan strategis. Menurut Stamm (2003), inovasi adalah seni membuat koneksi baru, dan terus menantang status quo, mengubah hal-hal yang diperlukan demi terwujudnya perubahan.

Organisasi pada prinsipnya memiliki kesamaan dalam berbagai hal: *Pertama*, bahwasannya organisasi harus memiliki inovator unggul yang mampu membuat terobosan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. *Kedua*, pada dasarnya bukanlah organisasi yang inovatif, melainkan sumberdaya manusia sebagai anggota organisasi yang berpikir dan bertindak, sehingga membuat organisasi menjadi inovatif. *Ketiga*, inovator dalam organisasi cenderung memiliki budaya tertentu. *Keempat*, eksistensi organisasi saat ini merupakan buah dari keputusan inovatif di masa lalu. *Kelima*, organisasi inovatif memanfaatkan sumber daya secara lebih baik dalam mengejar peluang yang muncul (Dobni, 2008).

Untuk mewujudkan inovasi yang berkelanjutan dalam sebuah organisasi maka diperlukan inovator- inovator yang memiliki DNA inovasi yang tinggi. DNA dapat

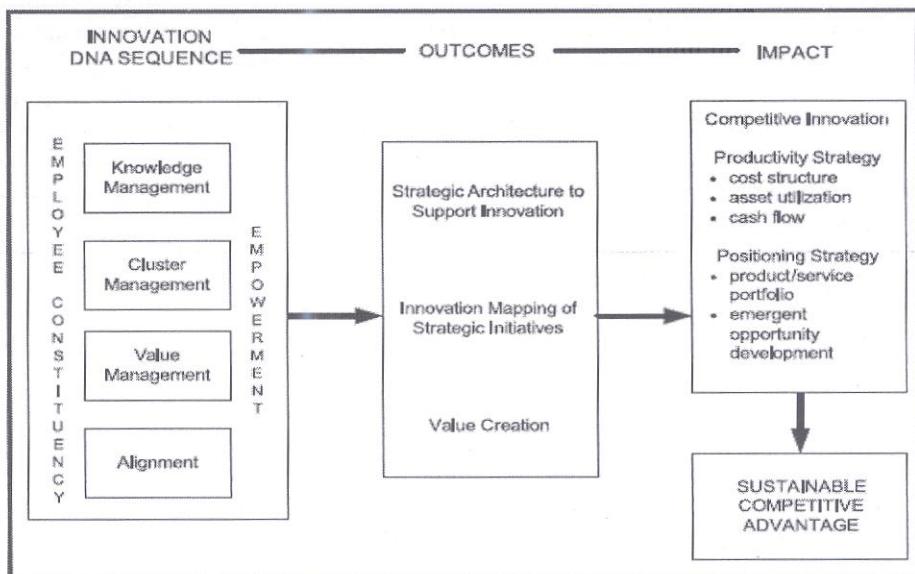
dijadikan sebagai metafora yang merujuk pada sumberdaya manusia yang secara genetik memiliki perilaku kreatifitas dan kemampuan berinovasi yang tinggi. Ada perilaku dan sifat tertentu - sebut mereka gen inovasi yang merupakan dasar dari inovasi (Dobni, 2008).

Inovasi terletak pada kemampuan seseorang dalam membangun kontek untuk menciptakan konten yang memiliki manfaat lebih dari yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Gladwell (2002) dalam Dobni (2008), yang menyebutkan bahwa kekuatan konteks memiliki pengaruh besar dalam menentukan bagaimana orang berpikir dan bertindak terlepas dari nilai-nilai bawaan dan yang mereka pelajari.

Pentingnya DNA Inovasi

DNA inovasi yang dimiliki anggota organisasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya organisasi. Atas dasar hal tersebut dapat kita pahami bersama bahwa untuk mewujudkan organisasi yang berdaya saing dan berkelanjutan maka diperlukan inovator-inovator yang memiliki DNA inovasi. DNA inovasi mampu mempengaruhi perilaku-perilaku seseorang dalam organisasi untuk berinovasi yaitu membuat terobosan-terobosan dalam mencapai target pada setiap tingkatan yang diinginkan. Dobni (2008) menyebutkan bahwa untuk mewujudkan organisasi yang memiliki keunggulan dan berdaya saing, maka perlu transformasi DNA inovasi menjadi *outcomes* dan *impact*, sebagaimana digambarkan berikut:

Gambar 1
Transformasi DNA Inovasi Menjadi Outcome dan Impact



Sumber: Innovation DNA, Dobni, 2008.

Pada gambar 1 diatas dapat kita lihat bahwa DNA inovasi dapat dibentuk dengan cara pemberdayaan anggota organisasi melalui pengelolaan pengetahuan. Organisasi yang efektif memiliki pengelolaan pengetahuan yang mereka yakini dapat diciptakan pada organisasi. Pengetahuan manajemen DNA menentukan sejauh mana karyawan memahami lingkungan bisnis yang relevan dan kemudian mengubah pemahaman ini menjadi nilai yang dapat menciptakan keunggulan organisasi. Nilai organisasi dapat diterapkan secara relevan dengan mudah ketika anggota organisasi mampu memahami fungsi dari unit organisasi sehingga tahu arah perubahan yang diperlukan. Kemudian organisasi harus mampu menciptakan *value management* agar setiap anggota organisasi memiliki target capaian. Inovasi memberikan tantangan untuk berpikir kreatif dan mampu mengambil resiko terhadap perubahan yang diinginkan. Pengelolaan nilai organisasi akan memberikan kekuatan komitmen anggota organisasi, antara berinovasi untuk mengambil manfaat atau gagal dalam berinovasi. Terakhir adalah kemampuan anggota organisasi dalam menyelaraskan dengan kebutuhan organisasi, lingkungan strategis dan tantangan lainnya.

The Innovator's DNA merupakan hasil riset kolaboratif selama 8 tahun yang dilakukan oleh Jeff Dyer, profesor strategi dari Brigham Young University; Hal Gregersen, profesor kepemimpinan dari INSEAD; dan Clayton M. Christensen, profesor administrasi bisnis di Harvard Business School (Fontana, 2012). Peneliti ini mengidentifikasi lima *discovery skills* yang membedakan antara eksekutif yang inovatif dengan yang biasa-biasa saja. Kelima keterampilan tindakan tersebut adalah sebagai berikut: *Pertama, associating* yaitu kemampuan melihat keterkaitan-keterkaitan dan mengaitkan pertanyaan, masalah, atau ide-ide dari bidang-bidang yang berbeda. *Kedua, questioning* yaitu kemampuan mangajukan pertanyaan-pertanyaan yang menantang atau mendobrak hal-hal yang sudah biasa. *Ketiga, observing* yaitu kemampuan mengamati perilaku pelanggan, pemasok, dan pesaing untuk mengidentifikasi cara-cara baru melakukan sesuatu. *Keempat, networking* yaitu kemampuan bertemu dengan orang-orang yang berbeda ide dan perspektif. *Kelima, experimenting* yaitu kemampuan merancang pengalaman-pengalaman interaktif dan memicu dengan jawaban-jawaban yang tidak biasa untuk melihat perspektif baru.

DNA inovasi yang dimiliki anggota organisasi akan memudahkan organisasi dalam memetakan strategi organisasi, menciptakan nilai dan aspek-aspek pendukung untuk mewujudkan organisasi yang unggul. Organisasi yang memiliki anggota organisasi dengan DNA inovasi akan mampu menciptakan inovasi yang relevan dan berdaya saing sehingga berdampak pada pencapaian target organisasi. Organisasi dipastikan akan mampu mengelola dan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki, kesempatan dan pengembangan yang diperlukan sehingga pada akhirnya dapat mewujudkan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif.

Penutup

Organisasi pada umumnya memiliki kesamaan seperti sumber daya keuangan, aset, peluang, dan lainnya namun seringkali memiliki perbedaan kinerja setelah bersaing. Hanya organisasi yang mampu mengelola dan memberdayakan pegawainya lah yang akan memiliki keunggulan kompetitif dan menciptakan kinerja melampaui

batas. DNA inovator dapat berkembang ketika organisasi mampu melakukan pemberdayaan pegawainya dan menciptakan lingkungan dan budaya organisasi inovatif.

Daftar Pustaka

- Dobni, C. Brooke (2008). "The DNA of Innovation", Journal of Business Strategy, Vol. 29 Iss 2 pp. 43 – 50
- Dyer, Jeff; Gregersen Hal; Clayton M. Christensen (2011). The innovator's DNA, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts http://eksis.ditpsmk.net/uploads/book/file/348AE730-6F98-41AA-BA17-CF0FFDF5E2BD/Jeff_Dyer_Hal_Gregersen_Clayton_M_Christensen-The_Innovat.pdf
- Fontana, Avanti (2012). The Innovator's DNA, <http://avantifontana.com/the-innovators-dna/>
- Stamm, Betinna von (2003). Managing Innovation, Design and Creativity, London: John Wiley & Sons Ltd.

Transformasi Kepemimpinan Birokrasi

Oleh: Awang Anwaruddin

(Widyaiswara Ahli Utama pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: awanganwaruddin@gmail.com)

Abstrak

Transformasi kepemimpinan di Indonesia sangat diperlukan, karena saat ini praktek kepemimpinan yang ada lebih menunjukkan model kepemimpinan transaksional bahkan feudal, sehingga berbagai permasalahan strategis negara tidak dapat secara cepat diselesaikan. Kajian literatur ini membahas tentang pentingnya transformasi kepemimpinan termasuk untuk dilakukan di Indonesia. Hasil kajian menunjukkan bahwa telah terjadi pergeseran praktek kepemimpinan dari model transaksional ke arah tradisional (*feudal*), sebagai pengaruh dari hierarki kekuasaan. Perilaku semacam inilah yang menuntut loyalitas total dari staf, melahirkan nepotisme yang berujung korupsi, dan kental berbau politik kekuasaan. Atas dasar itu, diperlukan reformasi birokrasi secara sistemik, yang mencakup seluruh sub sistem yang ada, termasuk perilaku kepemimpinan birokrasi. Perubahan perilaku kepemimpinan hanya akan berhasil apabila ada kemauan keras dari pelaku kepemimpinan, serta usaha mengembangkan diri secara terus menerus walaupun seorang pemimpin telah dianggap berhasil meningkatkan kompetensi kepemimpinannya. Artinya, ia telah berhasil mengubah karakter dan kemampuan kepemimpinannya dalam melaksanakan tugas dan mempengaruhi pegawai, sehingga menjadi teladan bagi lingkungannya, dan pada akhirnya merubah kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasinya.

Kata Kunci: Transformasi, Kepemimpinan, Birokrasi

Pendahuluan: Mengapa Transformasi Kepemimpinan Perlu Dilakukan?

Alasan utama yang mendasari gagasan untuk melakukan transformasi kepemimpinan birokrasi adalah karena para pejabat birokrasi pemerintahan kita pada umumnya masih menerapkan model *kepemimpinan transaksional* (Weber, 1987), sementara berbagai *permasalahan strategis* perlu segera diselesaikan. Kita tahu, perkembangan global yang terjadi akhir-akhir ini telah menyebabkan *semakin meningkatnya* perubahan dalam berbagai dimensi kehidupan, perkembangan ilmu dan teknologi, persaingan ekonomi global, pengangguran tenaga terdidik, demasalasi pasar, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, dan krisis keuangan yang hebat dan berkepanjangan (Osborne & Plastrik, 1997).

Konsep birokrasi Weber, yang menjadi salah satu sebab timbulnya berbagai krisis perubahan tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) pelaksanaan berbagai kegiatan reguler diatur secara jelas dan dianggap sebagai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi; (b) kelembagaan diatur secara hierarkis, unit yang lebih rendah berada di bawah pengawasan unit yang lebih tinggi; (c) standar pelaksanaan kerja diterapkan secara ketat dan spesifik; (d) pola karir diatur melalui

sistem senioritas atau prestasi, atau kombinasi antara keduanya; dan (d) kepemimpinan dilaksanakan secara impersonal, tanpa kebencian atau empati, tanpa entusiasme atau afeksi (Weber, 1987). Penerapan secara *per se* konsep tersebut tentu akan menghasilkan suatu lembaga hierarki yang penuh dengan jenjang jabatan, cara bekerja yang lamban, dan tata aturan yang kaku dan berliku-liku.

Implementasi konsep birokrasi semacam itu menyebabkan lembaga birokrasi pemerintahan sering diartikan sebagai *officialdom* atau kerajaan pejabat, yang penuh dengan pimpinan unit yang bekerja pada tatanan hierarki dengan kompetensi yang spesifik. Di dalam lembaga terdapat yurisdiksi dimana setiap pejabat memiliki *official duties*, sementara komunikasi dilakukan secara formal dengan menggunakan dokumen tertulis (Fauziah, 2006). Karena kekuasaan hierarkis yang diperoleh, pola kepemimpinan birokrasi yang diikuti para pejabat pun cenderung berubah menjadi kepemimpinan feudal (Weber, 1947). Seperti seorang raja, pimpinan birokrasi semacam ini mendasarkan hubungan atasan-bawahan (*patron-client*) pada loyalitas, nepotisme, dan politik.

Sayangnya, justru karakteristik semacam inilah yang banyak dijumpai pada pemimpin birokrasi pemerintah kita, terutama pada era Orde Baru. Kekakuan dalam hierarki, tuntutan loyalitas pada pegawai, interaksi yang penuh nepotisme, dan kebijakan yang diwarnai politik banyak diperlakukan. Proses pengambilan keputusan yang terlalu *hierarkis* juga banyak mewarnai kegiatan sehari-hari. Pegawai banyak berpangku tangan karena harus menunggu petunjuk, perintah dan persetujuan dari atasan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dampak dari malpraktik ini adalah hilangnya daya kreatifitas, inisiatif dan inovasi pegawai. Prinsip-prinsip profesionalitas, efektivitas dan efisiensi yang diharapkan muncul dalam kinerja birokrasi pun berubah menjadi ketidakmampuan, kelambanan, dan pemborosan.

Akibatnya dapat ditebak. Lembaga birokrasi tidak berdaya menghadapi perubahan global yang mulai menjelang pergantian abad lalu. Berbagai kebijakan pemerintah yang seharusnya menjadi pedoman kinerja birokrasi pun hanya menjadi wacana. *Good governance* yang diharapkan menjadi *strategic solution* krisis globalisasi akhirnya hanya menjadi konsep tematik sambutan para pejabat. Visi dan misi dianggap komitmen pimpinan belaka karena tak pernah diinternalisasikan, sehingga mayoritas pegawai tidak tahu, memahami, apalagi mendukung, keberhasilan pencapaiannya. *Quo vadis* birokrasi? (Utomo, 2005).

Kondisi Birokrasi Saat Ini

Ketika merumuskan konsep birokrasi pada awal abad ke-20, Max Weber (1864-1920) sebenarnya berharap bahwa '*birokrasi dapat menjadi organisasi pemerintah yang mampu melayani masyarakat secara adil, obyektif, profesional, efektif dan efisien*'. Agar dapat mencapai tujuan tersebut, maka '*organisasi birokrasi tidak boleh memihak kepada kekuatan politik tertentu, diatur secara hierarkis dimana organisasi yang lebih rendah berada di bawah pengawasan organisasi yang lebih tinggi, memiliki pembagian kerja yang jelas dengan pedoman yang standar, dan dipimpin oleh pejabat secara impersonal, sine ira et studio, tanpa kebencian atau kesenangan, tanpa entusiasme atau afeksi*' (Kilcullen, 1962),

Apabila konsep birokrasi Weberian dihubungkan dengan kondisi saat ini, ada dua aspek yang terasa kontradiktif. Di satu pihak, tujuan birokrasi sesuai benar dengan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang adil, obyektif, profesional, efektif dan efisien. Namun di pihak lain, metode yang ditempuh untuk mencapai tujuan yang berorientasi pada organisasi hierarki, pengawasan impersonal, dan pedoman yang kaku, tampaknya tidak sesuai lagi dengan kondisi saat ini yang penuh perubahan dan memerlukan fleksibilitas tinggi.

Apalagi kalau diingat bahwa iklim birokrasi kita saat ini masih diwarnai berbagai malpraktik yang berkembang dan membudaya selama 32 tahun masa pemerintahan Orde Baru yang berorientasi pada sentralistik, monopolistik, *power driven*, dan akuntabilitas rendah. Tidak heran kalau stigma yang melekat pada birokrasi selama ini selalu identik dengan pelayanan publik berkualitas rendah yang penuh korupsi, kolusi dan nepotisme. Tidak aneh pula kalau hasil-hasil survei dari *the Political and Economic Risk Consultancy* dan *The World Competitiveness* terbitan *Institute for Management Development (IMD)* selalu menempatkan kinerja birokrasi Indonesia pada posisi juru kunci (Anwaruddin, 2005).

Modernisasi Birokrasi

Telah diuraikan di atas, bahwa pola kerja birokrasi model Weber pada hakekatnya berorientasi pada hierarki organisasi, kepemimpinan impersonal, dan pedoman kerja yang kaku. Dalam implementasi sehari-hari, konsep tersebut terurai menjadi karakteristik umum kinerja birokrasi pemerintahan sebagai berikut: (1) kekuasaan atasan bersifat mutlak; (2) pembagian kerja sesuai tugas pokok dan fungsi; (3) koordinasi langsung ditangani oleh atasan; (4) pekerjaan dilakukan secara rutin, monoton, dan tanpa makna; (5) profesionalitas kerja tidak diutamakan; (6) pegawai hanya memiliki satu bidang keahlian; dan (7) individualitas sangat menonjol dalam pelaksanaan kerja.

Dengan demikian, jelaslah reformasi memang harus dilakukan terhadap kinerja birokrasi transaksional agar sesuai dengan tujuan semula, tuntutan masyarakat, dan perkembangan zaman. Dengan demikian, arah reformasi adalah merubah kinerja yang selama ini umumnya dilakukan menjadi kinerja yang diharapkan masyarakat dan sesuai perkembangan zaman. Dalam hubungan ini, tampaknya kita perlu menyimak pendapat Gifford & Pichot (1993) yang menyarankan arah kinerja yang seharusnya ditempuh oleh lembaga birokrasi sebagai berikut: (1) Kekuasaan berorientasi pada kepentingan masyarakat; (2) Pembagian kerja berdasarkan proyek atau program; (3) Koordinasi berlangsung di antara sesama kolega; (4) Kreativitas, inovasi dan kepedulian diutamakan; (5) Profesionalitas, efektivitas dan efisiensi diutamakan; (6) Pegawai memiliki beragam keahlian; dan (7) Pekerjaan dilaksanakan secara bersama-sama dalam kelompok atau tim kerja. Untuk lebih menjelaskan arah reformasi birokrasi, berikut ini dibandingkan kinerja birokrasi transaksional yang dirumuskan Weber dan kinerja birokrasi transformasional yang diharapkan oleh masyarakat (*Gifford and Pinchot, 1993*).

Tabel 1
Arah Perubahan Kinerja Birokrasi

Kinerja Birokrasi Transaksional	Kinerja Birokrasi Transformasional
Kekuasaan atasan bersifat mutlak	→ Kekuasaan berorientasi pada kepentingan masyarakat
Pembagian kerja sesuai tupoksi	→ Pembagian kerja berdasarkan proyek atau program
Koordinasi langsung oleh atasan	→ Koordinasi berlangsung di antara sesama kolega
Pekerjaan monoton, dan tanpa makna	→ Kreativitas, inovasi dan kepedulian diutamakan
Profesionalitas kerja tidak ditekankan	→ Profesionalitas, efektivitas dan efisiensi diutamakan
Pegawai memiliki satu bidang keahlian	→ Pegawai memiliki beragam keahlian
Individualitas dalam pelaksanaan kerja	→ Pekerjaan dilaksanakan secara kelompok atau tim.

Sumber: Adaptasi dari Gifford and Pinchot (1993)

Akan tetapi, untuk mengatasi krisis multi-dimensi yang telah melanda negeri seperti telah disampaikan di atas, perubahan arah tidak cukup dilakukan terhadap pola kerja tetapi juga pada organisasi birokrasi secara keseluruhan. Organisasi birokrasi yang selama ini terkesan formal dan tertutup mesti lebih membuka diri dengan menanamkan jiwa kewirausahaan dalam tindak dan kegiatannya. Kita tahu, David Osborne & Ted Gaebler (1992) menyusun konsep populer kewirausahaan birokrasi yang juga telah diterapkan di beberapa negara lain.

Konsep kewirausahaan birokrasi terdiri atas sepuluh prinsip sebagai berikut: (1) *mengarahkan* dan bukan melaksanakan semua pekerjaan, (2) *memberdayaan* masyarakat, (3) *menciptakan* persaingan untuk memberikan pelayanan yang terbaik, (4) *menggerakkan* organisasi berdasarkan pada misi dan bukan pada aturan buatan sendiri, (5) *menghasilkan* pendanaan dan bukan menunggu anggaran, (7) *berorientasi* pada kepentingan warga negara pembayar pajak, (6) *menghemat* dan bukan hanya menghabiskan anggaran, (8) *mencegah* daripada mengobati permasalahan, (9) *mengelola* kerja kelompok dan bukan kerja individu, dan (10) *memperhatikan* kemauan pasar atau publik

Dalam hubungan ini, perlu dipertimbangkan pula konsep George Frederickson (1977) ketika menyusun arah organisasi birokrasi yang berorientasi pada kepentingan publik dibandingkan dengan sistem birokrasi transaksional sebagai berikut :

Tabel 2
Arah Perubahan Sistem Birokrasi

Sistem Birokrasi Transaksional	Sistem Birokrasi Modern
Melakukan pekerjaan sendiri	→ Mengarahkan pelaksanaan pekerjaan
Memberikan pelayanan langsung	→ Memberdayakan masyarakat
Menerapkan sistem monopoli pasar	→ Menciptakan persaingan
Kegiatan berdasarkan aturan	→ Kegiatan berorientasi pada misi dan visi
Menunggu anggaran	→ Menghasilkan anggaran
Digerakkan oleh atasan	→ Digerakkan oleh kepentingan pelanggan
Berorientasi pada pengeluaran	→ Berorientasi pada penghasilan
Mengatasi masalah	→ Mencegah timbulnya masalah
Menerapkan mekanisme hierarki	→ Mekanisme kerja kelompok/partisipasi
Berorientasi kelembagaan	→ Berorientasi pada kebutuhan pasar

Sumber: Adapatisasi dari Frederickson, George (1977)

Melakukan perubahan arah organisasi birokrasi seperti gambaran di atas tentu tidak gampang, mengingat luas dan kompleksnya permasalahan organisasi birokrasi kita. Pekerjaan besar seperti itu mesti dilakukan secara *incremental*—dan bukan *radical*, melalui beberapa tahapan. Yang pertama harus diketahui adalah menganalisis karakteristik permasalahan dari sistem birokrasi yang selama ini diterapkan, yang dapat dilakukan oleh sebuah komisi reformasi birokrasi sebagaimana telah didiskusikan sebelumnya. Hasil analisis ini kemudian dibandingkan membandingkan dengan arah perubahan yang diharapkan, yakni organisasi birokrasi yang berorientasi pada kewirausahaan.

Untuk dapat melakukan dua pekerjaan besar tersebut—yakni merubah arah kinerja dan sistem organisasi birokrasi, tentu diperlukan pimpinan birokrasi yang mampu ‘... mendorong semangat, merubah nilai, dan memperhatikan kebutuhan karyawan melalui kewenangan dan pengaruh yang dimilikinya, untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.’ (Starch, 1943; Terry, 1960; Fiedler, 1969; Stogdill, 1977; dan Bass, 1990). Karakteristik seperti inilah yang mendasari konsep transformasi kepemimpinan birokrasi.

Kepemimpinan Birokrasi

Kepemimpinan birokrasi barangkali dapat didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi para pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengarahkan organisasi agar lebih kompak dan kondusif, dengan cara menerapkan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan ketrampilan. Berdasarkan pengertian ini, seorang atasan yang hanya menggunakan kewenangan untuk menyelesaikan tugas dan tujuan tertentu belum dapat disebut pemimpin, tetapi hanya sekedar *pimpinan*. Pemimpin dapat mempengaruhi para pegawai untuk mencapai tujuan, sementara pimpinan hanya mampu memberikan perintah.

Di Indonesia, fenomena pimpinan yang bukan pemimpin masih banyak ditemukan pada organisasi birokrasi pemerintahan. Hal ini terjadi karena sistem promosi kepegawaiannya birokrasi kita, seperti diindikasikan Kwik Kian Gie (2003), masih belum sepenuhnya berdasarkan keahlian (*merit-based promotion*), tetapi masih diwarnai oleh hubungan kepartaian (*spoil*) atau keluarga (*nepotism*), sistem karir (*career*), prestasi kerja (*performance*), atau bahkan perlindungan (*patronage*) (Sianturi, 1984). Jadi jangan heran, kalau pada suatu lembaga pemerintah ditemukan seorang kepala unit yang hanya bisa memerintahkan ini-itu, tanpa tahu bagaimana seharusnya memimpin pegawaiannya.

Pimpinan birokrasi semacam ini umumnya diangkat berdasarkan pada senioritas (*seniority-based promotion*), baik dari sisi kepegawaiannya (DUP) maupun kepangkatan (DUK), bahkan terkadang tanpa kualifikasi kepemimpinan. Dalam hubungan inilah, akhirnya muncul empat jenis perilaku kepemimpinan, terutama apabila dilihat dari persepsi kemampuan dalam memimpin dan kemauannya untuk berkembang, yaitu: (1) pemimpin yang tidak mampu memimpin, dan tidak mau berkembang, (2) pemimpin yang tidak mampu memimpin, tetapi mau berkembang, (3) pemimpin yang mampu memimpin, tetapi tidak mau berkembang, dan (4) pemimpin yang mampu memimpin, dan mau berkembang (Hensey & Blachard, 1982).

Pola kepemimpinan keempat inilah yang diharapkan dimiliki oleh setiap pimpinan birokrasi agar dapat memberdayakan pegawai dan mengarahkan organisasi melalui penerapan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan ketrampilan. Secara sederhana, pola perilaku kepemimpinan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3
Pola Perilaku Kepimpinan Organisasi Birokrasi

Pola	Kemampuan memimpin	Kemauan berkembang	Perilaku kepimpinan
1	-	-	→ -
2	+	-	→ -
3	-	+□	→ -
4	+□	+	→ +

Sumber: Adaptasi dari Hensey and Blanchard, 1982 (1977)

Isu banyaknya pimpinan yang bukan pemimpin dalam organisasi birokrasi tidak terlepas dari pemahaman kita tentang konsep kepemimpinan menurut teori manajemen klasik dan rumusan birokrasi Weberian. Paradigma kepemimpinan modern, yang memasukkan unsur motivasi dan komunikasi dalam perilaku kepemimpinan, baru muncul pada periode tahun 1980an melalui konsep kepemimpinan transformasi oleh James McGregor Burns (1978), dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass (1985) dan pakar kepemimpinan lainnya.

Dalam teori manajemen klasik, tugas seorang pimpinan memang hanya ditekankan pada pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dan memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi. Konsep kepemimpinan klasik ini terus berkembang dengan semakin maraknya pendidikan ilmu administrasi dan manajemen. Fungsi-fungsi manajemen George Terry (1977)-*Planning, Organizing, Actuating and Controlling (POAC)*, dan sumberdaya organisasi 6M (*Man, Money, Machines, Methods, Materials, and Market*) didayagunakan dan dimanfaatkan para pimpinan, seperti diingatkan oleh Davis (1967), tanpa memikirkan bagaimana cara mempengaruhi, memotivasi dan membimbing karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, setelah memahami pola perilaku kepemimpinan di atas, pimpinan birokrasi yang ingin berkembang menjadi pemimpin di instansinya seharusnya juga memahami perbedaan antara tugas dan tanggung-jawab seorang pimpinan dan apa yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya. Dalam hubungan ini, Bennis (dalam Shelton, 1997) menguraikan perbedaan antara pimpinan (*manager*) dan pemimpin (*leader*) dalam perspektif organisasi modern berdasarkan pada pola perilaku kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sebagai berikut:

Tabel 4
Perbedaan Fungsi Pimpinan dan Pemimpin Organisasi Birokrasi

Pimpinan	Pemimpin
Mengatur jalannya organisasi	<input type="checkbox"/> Mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan
Jabatan diperoleh melalui promosi	<input type="checkbox"/> Pengakuan diperoleh dari lingkungannya
Selalu berusaha untuk mempertahankan jabatan	<input type="checkbox"/> Selalu berusaha untuk mengembangkan organisasi
Pengawasan pegawai lebih diutamakan	<input type="checkbox"/> Menanamkan kepercayaan kepada pegawai
Orientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek	<input type="checkbox"/> Orientasi pada pencapaian visi dan misi organisasi
Bertanya bagaimana & kapan tugas diselesaikan	<input type="checkbox"/> Bertanya apa & mengapa tugas harus dilaksanakan
Komunikasi bersifat atas-bawah (<i>topdown</i>)	<input type="checkbox"/> Komunikasi dilakukan ke semua arah (<i>multi-level</i>)
Menerima <i>status quo</i> secara apa adanya	<input type="checkbox"/> Merubah <i>status quo</i> sesuai situasi dan kondisi
Melaksanakan perintah atasan tanpa reserve	<input type="checkbox"/> Menjadi dirinya sendiri dalam melaksanakan perintah
Mengerjakan tugas-tugas dengan benar	<input type="checkbox"/> Mengerjakan tugas-tugas yang benar

Sumber: Adapatisi dari Bennis, Warren (1997)

Di samping pengaruh teori manajemen klasik di atas—yang berujung pada perbedaan pimpinan dan pemimpin, kepemimpinan birokrasi juga diwarnai oleh konsep organisasi model Weber yang diatur secara hirarkis, dengan pembagian kerja yang jelas, standarisasi pedoman kerja, dan pengawasan impersonal. Wajarlah bila kepemimpinan birokrasi pun cenderung berorientasi pada kekuasaan secara rasional, legal dan hirarkis, serta pengawasan pelaksanaan kerja. Burns (1978) dan Bass (1985) menambahkan, bahwa kepemimpinan birokrasi bersifat transaksional antara kekuasaan dan layanan pegawai. Jadi, seperti dikritik oleh Mark Homrig (2005), seperti mekanisme jual-beli saja, pekerjaan ditukar dengan gaji, jabatan dengan loyalitas, sumbangan dengan tender, dsb.

Model kepemimpinan birokrasi, menurut Weber (1947), banyak diterapkan di organisasi keagamaan, rumah sakit, perusahaan bisnis berskala kecil maupun multinasional, militer, dan tentu saja instansi pemerintah. Sisi positif dari model kepemimpinan birokrasi tradisional ini terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dalam organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap tata aturan yang telah ditetapkan. Di samping itu, kepemimpinan birokrasi juga menjamin pencapaian tujuan jangka pendek dan kemudahan dalam pengawasan dan pengelolaan pegawai. Sementara sisi negatifnya adalah kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan yang hierarkis, tiadanya

pemberdayaan pegawai dan pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, kondisi yang kurang kondusif karena penerapan komunikasi *top-down* dan formalitas hubungan antara atasan dan bawahan, dan loyalitas yang kadang berlebihan kepada atasan.

Weber sendiri (1947), sewaktu merumuskan tiga konsep kepemimpinan — *charismatic (transformer)*, *bureaucratic (transactional)*, *feudal (traditional)*, mengingatkan bahwa karena kekuasaan hierarkis yang diperolehnya maka kepemimpinan birokrasi (*transactional*) cenderung untuk berubah menjadi kepemimpinan feodal (*traditional*). Perilakunya pun berubah menjadi seperti seorang pangeran, yang menuntut loyalitas total dari anak-buahnya, mengembangkan sistem nepotisme, dan berorientasi pada politik kekuasaan.

Berdasarkan diskusi di atas dan referensi dari berbagai sumber, baik teoritik maupun empirik, di bawah ini tersusun *sepuluh* karakteristik kepemimpinan birokrasi (*transaksional*) dalam lingkup organisasi pemerintahan sebagai berikut:

1. **Berdasarkan transaksi:** Kepemimpinan birokrasi bertindak atas dasar transaksi atau pertukaran antara jabatan dan kinerja, gaji dan pekerjaan, kerja keras dan bonus, dsb.
2. **Kejelasan aturan:** Pedoman dan aturan pelaksanaan tugas dan pekerjaan disusun secara jelas dan ditetapkan untuk ditaati oleh setiap pegawai..
3. **Orientasi pada pengawasan:** Mengawasi dan memantau tugas dan pekerjaan secara ketat dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek.
4. **Anti perubahan:** Menolak setiap perubahan yang berasal dari luar sistem organisasi karena khawatir akan merusak tatanan kelembagaan yang telah ditetapkan.
5. **Orientasi pada jabatan dan kekuasaan:** Mengembangkan budaya kekuasaan, loyalitas pada atasan, hierarki hubungan atasan-bawahan, dan komunikasi *bottom-up*
6. **Fokus pada pekerjaan:** Mengarahkan pegawai untuk fokus pada penyelesaian tugas dan pekerjaan, sehingga mereka tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri.
7. **Kewenangan atasan mutlak:** Tidak ada pemberdayaan pegawai karena kewenangan untuk mengambil keputusan mutlak pada pimpinan.
8. **Pemasungan kreatifitas pegawai.** Pegawai diatur dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan, sehingga mereka tidak dapat mengembangkan kreatifitas dan inovasi.
9. **Individualitas kerja:** Kerja sama antar pegawai tidak dianjurkan, sehingga muncul persaingan tak-sehat dan saling curiga-mencurigai di antara mereka.

10. **Disharmoni organisasi:** Hierarki kekuasaan, formalitas hubungan, komunikasi *bottomup*, dan absennya kerjasama antara pegawai mengakibatkan ketidak-kondusifan organisasi..

Model kepemimpinan birokrasi seperti itu banyak diterapkan pada organisasi keagamaan, rumah sakit, perusahaan bisnis berskala kecil maupun multi-nasional, militer, dan tentu saja instansi pemerintah. Sisi positif dari model kepemimpinan birokrasi tradisional ini terletak pada pelaksanaan pekerjaan secara efisien, konsistensi terhadap aturan dan pembagian kerja, dan kemudahan dalam pengelolaan pegawai. Sementara sisi negatifnya adalah kecenderungannya untuk berubah menjadi kepemimpinan tradisional (*feudal*) karena kekuasaan hierarkis yang diperolehnya (Boje & Dennehy, 2006) Perilakunya pun seperti seorang raja: menuntut loyalitas pegawai, membangun nepotisme, dan berbau politik.

Di negara-negara yang memiliki karakteristik *patron-client* yang kental, sebagaimana diindikasikan oleh Soebhan (2000), fenomena disfungsi perilaku kepemimpinan semacam itu banyak ditemukan. Di Indonesia, kecenderungan kepemimpinan feodalistik di lingkungan birokrasi tumbuh subur pada era 32 tahun kepemimpinan Soeharto, dan sayangnya hingga kini budaya ini masih belum bisa dihilangkan. Meskipun reformasi sudah digulirkan pada 1998, dan berbagai kebijakan anti korupsi sudah diundangkan (melalui UU Nomor 31 Tahun 1999, UU No. 20/2001 dan UU 30 Tahun 2002, Inpres No. 5/2004, Kepres Nomor 11/2005) yang dibarengi pembentukan beragam lembaganya (Komisi Pemberantasan Korupsi, Tim Pemberantasan Korupsi, Tim Pemburu Koruptor), namun kolusi dan nepotisme yang berujung pada tindak korupsi di lingkungan birokrasi masih merajalela.

Apalagi kalau disadari betapa semakin besarnya tanggung-jawab birokrasi dalam menanggulangi krisis multi-dimensi yang semakin kompleks, maka model perilaku feodalistik kepemimpinan birokrasi tampaknya harus segera diakhiri. Sudah saatnya bagi para pemimpin birokrasi untuk bahu membahu dengan karyawannya dalam mengatasi berbagai permasalahan yang menghambat pencapaian visi dan misi organisasi. Dan ini berarti, mereka harus merubah pola kepemimpinan tradisional dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para *behaviourists* lainnya. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai 'kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.'

Kompetensi transformasi seorang pemimpin mungkin dapat diukur dari kemampuannya dalam membangun sinergi dari seluruh pegawai melalui pengaruh dan kewenangannya sehingga lebih berhasil dalam mencapai visi dan misi organisasinya. Proses perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional, menurut Bass, dapat dilakukan dengan cara: (1) meningkatkan *kesadaran* pegawai

terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan; (2) mengarahkan mereka untuk *fokus pada tujuan kelompok* dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi; dan (3) mengembangkan *potensi* mereka seoptimal mungkin.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (1990) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun *budaya kerjasama* dan *profesionalitas* di antara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan *memecahkan masalah* secara efektif.

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kebersamaan juga dilakukan dalam merumuskan visi dan misi organisasi, sehingga komitmen lebih mudah dibangun. Seorang pemimpin transformasional juga akan membagi kewenangannya melalui pemberdayaan pegawai, secara aktif mengkomunikasikan normanorma dan nilai-nilai organisasi. Untuk mendukung perubahan budaya, Bass menyarankan untuk memanfaatkan mekanisme birokrasi yang selama ini telah dijalankan.

Di samping itu, budaya yang dikembangkan tersebut, secara tidak langsung, juga akan memotivasi pemimpin untuk lebih mengembangkan diri. Dengan melibatkan staf dalam penyelesaian masalah-masalah strategis, pemimpin transformasional harus mampu meyakinkan mereka bahwa tujuannya jelas, rasional dan visioner. Berbagai kelebihan yang dimiliki atasan akan membantu para staf untuk bekerja secara lebih cerdas, bukan lebih keras. Di samping itu, keterlibatan staf dalam pemecahan permasalahan strategis juga akan meningkatkan pemahaman bersama, bahwa permasalahan organisasi yang dipecahkan secara bersama akan lebih berhasil dibanding bila dipecahkan sendiri oleh pimpinan.

Berdasarkan diskusi di atas dan berbagai referensi, di bawah ini terangkum sepuluh prinsip kepemimpinan transformasi dalam lingkup birokrasi pemerintahan sebagai berikut:

1. **Kejelasan visi:** Kepemimpinan yang baik selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai dengan gamblang dan sederhana.
2. **Kesadaran pegawai:** Selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.
3. **Pencapaian visi:** Berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama.

4. **Pelopor perubahan:** Berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan.
5. **Pengembangan diri:** Mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.
6. **Pembelajaran pegawai:** Memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.
7. **Pemberdayaan pegawai:** Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan *trust*, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.
8. **Pengembangan kreativitas:** Membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif.
9. **Budaya kerjasama:** Membangun budaya kerjasama pegawai, dan mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan kelompok dan organisasi daripada kepentingan pribadi.
10. **Kondusifitas organisasi:** Menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi *multi-levels*, dan mengutamakan etika dan moralitas.

Dengan demikian, jelaslah bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan berbagai pengaruh positif terhadap pegawai, pemimpin, dan organisasi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, yang membutuhkan kerjasama dari seluruh komponen organisasi untuk memecahkan berbagai masalah strategis, model kepemimpinan semacam itu tampaknya tepat untuk diterapkan dalam lingkungan birokrasi. Budaya kerjasama yang terbentuk dapat merubah sikap mereka terhadap perkembangan organisasi dan peningkatan kinerja, dan perhatian yang ditunjukkan oleh pimpinan juga akan menciptakan iklim yang kondusif dalam organisasi. Pada akhirnya, seperti diasumsikan Erik Rees (2006), model kepemimpinan ini akan bermuara pada peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi.

Menuju Transformasi Kepemimpinan Birokrasi

Setelah mendiskusikan perbedaan antara dua model kepemimpinan dalam birokrasi, mungkin timbul pertanyaan, dapatkah kepemimpinan transaksional berubah menjadi transformasional. Untuk menjawab pertanyaan ini, pertama-tama perlu disampaikan bahwa dalam teori kepemimpinan terdapat *tiga* konsep dasar yang dapat mengubah seseorang menjadi pemimpin (Bass, 1989 & 1990), yaitu (1) berdasarkan perilaku yang dimiliki (*the trait theory*), (2) berdasarkan suatu peristiwa penting yang terjadi secara tidak sengaja (*the great events theory*), dan (3) berdasarkan kemauan yang kuat untuk menjadi pemimpin.

Dengan demikian, kemauan keras merupakan kunci utama untuk dapat merubah perilaku kepemimpinan. Namun, tambah Bass, untuk mencapai tujuan perubahan seorang pimpinan harus mau mengembangkan diri melalui studi-mandiri, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman sehari-hari secara terus-menerus. Bahkan, seandainya ia sudah dianggap berhasil.

Berdasarkan hasil diskusi tentang kepemimpinan transaksional dan transformasional di atas, dan untuk memudahkan proses transformasi, berikut ini disajikan perubahan arah dalam transformasi kepemimpinan yang dapat dilakukan di lingkungan birokrasi.

Tabel 5
Perubahan Arah Transformasi Kepemimpinan Birokrasi

Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
Berdasarkan pada transaksi	→ Berdasarkan pada visi
Menetapkan pedoman dan aturan tentang pelaksanaan tugas dan pekerjaan	→ Meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan
Berorientasi pada pengawasan	→ Berorientasi pada pencapaian visi
Menolak perubahan	→ Melakukan perubahan
Berorientasi pada jabatan dan kekuasaan	→ Mengembangkan diri secara terus-menerus
Pegawai fokus pada tugas dan pekerjaan	→ Memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai
Kewenangan mutlak pada atasan	→ Membagi kewenangan dengan pegawai
Mengatur pelaksanaan pekerjaan	→ Mengembangkan kreativitas pegawai
Mengutamakan individualitas kerja	→ Membangun budaya kerjasama
Mengembangkan disharmoni organisasi	→ Menciptakan organisasi yang kondusif

Selanjutnya perlu disepakati, bahwa tujuan transformasi kepemimpinan birokrasi adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan menjadi lebih baik. Kita tahu, konsep dasar kepemimpinan yang baik adalah karakter teladan dan pengabdian total kepada organisasi. Dalam pandangan pegawai, kepemimpinan adalah semua yang dilakukan atasan untuk mencapai tujuan dan menjaga keutuhan organisasi. Pimpin yang dihormati dilihat dari siapa (sikap dan perilaku), apa yang diketahui (pekerjaan, tugas-tugas), dan apa yang dikerjakan (pelaksanaan tugas, cara memotivasi, dan memberikan arahan).

Penutup

Melakukan reformasi birokrasi dengan pendekatan sistemik berarti mencakup seluruh sub-sub sistem yang ada. Di antaranya yang cukup signifikan adalah

perilaku kepemimpina birokrasi. Kita tahu, karena pengaruh hierarki kekuasaan, implementasi kepemimpinan birokrasi banyak yang sudah bergeser dari model transaksional ke arah tradisional (*feudal*). Perilaku semacam inilah yang menuntut loyalitas total dari staf, mengembangkan nepotisme yang berujung korupsi, dan kental berbau politik kekuasaan.

Untuk mengubah malpraktik perilaku kepemimpinan birokrasi perlu dilakukan transformasi perilaku pemimpin. Perubahan ini hanya berhasil apabila ada kemauan keras dari pelaku kepemimpinan, dibarengi dengan usaha mengembangkan diri tanpa henti melalui studi mandiri dan berbagai media pembelajaran. Bahkan, dikatakan oleh Bass (1990), terus berlanjut walaupun seorang pemimpin telah dianggap berhasil meningkatkan kompetensi kepemimpinannya. Artinya, ia telah berhasil mengubah karakter dan kemampuan kepemimpinannya dalam melaksanakan tugas dan mempengaruhi pegawai, sehingga menjadi teladan bagi lingkungannya, dan pada akhirnya merubah kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasinya.

Referensi

- Anwaruddin, Awang (2005), "Improving Public Service Delivery through Bureaucracy Reform", dalam *ADB-NPASIPAG Conference Papers*, Manila, The Phillipines: Asian Development Bank.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Bass, Bernard M. (1990). *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter).
- Betham, David (1974). *Max Weber and the Theory of Modern Politics*. London: Oxford University Press.
- Bennis, Warren (1997). The Leadership of 21st Century dalam Ken Shelton (1997). *A New Paradigm of Leadership*. San Fransisco, Cal.: Executive Excellence Publishing.
- Boje & Dennehy *Managing in Postmodern World* - Chapter on Follett, Fayol, Weber, and Taylor. <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/mpw.html>, 08/03/2006
- Caiden, Gerald E. (1976). Implementation – The Achilles Heel of Admninistrative Reform dalam Arne F. Leemans (ed.): *The Management of Change in Government*. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff, 1976.
- Davis, Keith (1967). *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Effendi, Taufiq (2005). *Pembahasan tentang UU Pelayanan Publik antara Komisi II DPR dan Menpan* dalam SK Suara Pembaruan, Jakarta: 12 Desember 2005

- Fiedler, Fred E. (1969). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gintings, Sutradara (2005) dalam *Saatnya Birokrasi Direformasi*, Jakarta: Kompas Online, 10/12/2005.
- Gifford and Pinchot, Elizabeth (1993). *The End of Bureaucracy and The Rise of The Intelligent Organization*. San Fransisco: Barret-Koehler Publishers.
- Homrig, Colonel Mark A, *Transformational Leadership*,
<http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>, 2/18/20
- Kilcullen, R.J. (1966) *Max Weber: On Bureacracy*. New York: Macquire University.
- Kilgaard, Robert (1996). *Introductory Remarks on Combatting Corruption*, The International Conference on Governance Institutions, Manila, The Phillipines, October 20-23, 1996.
- Kwik Kian Gie (2003). *Reformasi Birokrasi Dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan*. Jakarta: Bappenas.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi (1990). *Transformational Leadership: How Principals Can Help School Cultures*. Paper presented at annual meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies (Victoria, British Columbia, June 1990)
- Leithwood, Kenneth A (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. Educational Leadership 49, 5 (February 1992).
- LAN (2003). *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Muhammad, Mar'ie (2005) dalam *PR Mendesak Bidang Ekonomi*, Harian Bisnis Indonesia, Jakarta, 10/12/2005.
- Mustopadidjaja AR (2002), Bureaucracy and Development of Reform dalam Mersmann dalam Gerhard and Gero von Harder. *Change Management*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Osborne, David and Peter Plastrik (1997). *Banishing Bureaucracy*, Reading, MA: AddisonWesley Publishing Company.
- Osborn, David and Ted Gaebler (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: A Plume Book.
- Rasad, Fauziah (2006). *Reformasi Birokrasi dalam Perspektif Pemberantasan Korupsi*. Jakarta: Masyarakat Transpartansi Indonesia,
<http://www.transparansi.or.id>, Januari 2006.

- Rees, Erik, *Seven Principles of Transformational Leadership*, <http://www.pastors.com/articles> 8/10/2007
- Soebhan, Syafuan Rozi (2000), *Model Reformasi Indonesia*, syafuan@indonet.com, 17/02/2006..
- Soebhan, Syafuan Rozi (2005) dalam *Saatnya Birokrasi Direformasi*. Jakarta: Kompas Online, 10/12/2005.
- Sugiyarto, Guntur dalam SK Harian Kompas, Jakarta, 16/10/2005
- Sianturi, Lobu Tolong (1984). *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Starch, Daniel (1943). *How to Develop Young Executive Ability*. New York: Harper & Brothers Publisher.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Terry, George R. (1974). *Principles of Management*. New York: John Wiley & Son.
- Thoha, Miftah (2005). *Urgensi Reformasi Birokrasi Pemerintah*, Jakarta: Republika Online, 10/12/2005.
- Utomo, Tri Widodo W., et.al. (2005), *Quo Vadis Reformasi Birokrasi: Sebuah Refleksi Perjalanan 7 Tahun Birokrasi Indonesia*, Samarinda, PKP2A III.
- Weber, Max (1947) , *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, New York : The Free Press.
- Weber, Max (1987). Bureaucracy dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde: *Classics of Public Administration*. Pasific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1987.
- Werther, William B. and Keith Davis (1996). *Human Resources and Personnel Management* (International Edition-Fifth ed.). USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Zuhro, Siti (2005) dalam *Saatnya Birokrasi Direformasi*, Jakarta: Kompas Online, 10/12/2005.

Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Melalui Coaching, Mentoring dan Counseling

Oleh:
Dayat NS Wiranta

(Widyaiswara Ahli Utama pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: dayatwiranta@gmail.com)

Abstrak

Pengembangan kapasitas adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas, ini berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka Panjang suatu organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan kapasitas aparatur merupakan hak bagi pegawai untuk mendapatkan keahlian yang berguna dalam mendukung suatu organisasi. Pengembangan adalah *some of most commonly used management development method include coach-counseling*. Jadi pengembangan manajemen dapat dilaksanakan dengan berbagai cara yang disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi. Sebagai langkah awal untuk mewujudkan profesionalisme dan kompetensi aparatur kelas dunia, Lembaga Administrasi Negara lewat Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan aparatur mengenalkan konsep coaching, mentoring dan counselling agar dapat ditransfer kedalam praktik manajemen di instansi pengirim peserta. Dengan pendekatan seperti itu diharapkan proses coaching, mentoring, dan counseling terinternalisasi ditempat kerja dan menjadi budaya kerja/habituasi dalam kepemimpinan aparatur ditempat kerja peserta.

Kata Kunci: *Coaching, Mentoring, Counseling.*

Pendahuluan

C a p a c i t y is defined as the ability of individuals and organisations or organizational units to perform functions effectively, efficiently and sustainably. This implies that capacity is not a passive state but part of a continuing process and that human resources are central to capacity development. The overall context within which organisations undertake their functions are also key considerations in capacity development. Capacity is the **p o w e r** of something (a system, an organisation, a person) to perform or to produce. (UNDP, 1998)

Pengembangan (kapasitas) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan: 2002: 69). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai

membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai.

Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas. Sebagaimana Smith (2000:2) mengemukakan “*Development: the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning*”. Ini berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan **pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.**

Pengembangan kapasitas aparatur merupakan hak bagi ASN untuk mendapatkan keahlian yang berguna dalam mendukung suatu organisasi sebagaimana yang tertuang dalam pasal 22 Undang Undang Nomor. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam pasal tersebut diamanatkan bahwa setiap aparatur memiliki hak untuk dikembangkan oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Untuk melaksanakan pengembangan kapasitas tidak terlepas dari perencanaan kebutuhan melalui pelatihan pengembangan, sebagaimana yang dikemukakan Dubrin dalam Prabu (2011) bahwa pengembangan adalah “*some of most commonly used management development method include; training methods; understudies; job rotation and planed progression; coach-counseling; jonior boards of executive or multiple management; commite assignment; staff meeting and projects; bussines games; sensitivity training; and other development methods*”. Jadi pengembangan manajemen dapat dilaksanakan dengan berbagai cara yang disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi. Dari sini dapat dilihat bahwa seseorang pemimpin atau pejabat di instansi pemerintah sudah seharusnya merencanakan pengembangan pegawai untuk mendukung kinerja instansinya.

Peningkatan sumber daya bagi aparatur PNS di lingkungan pemerintah sangat diperlukan dengan beberapa cara yang tentunya semua cara tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan dari pemerintahan. Sebagaimana pendapat Ranupanjojo dan Husnan (Darmawan, 2013:25) menyebutkan bahwa “pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi”. Dari pendapat tersebut sudah sangat jelas bahwa setiap pengembangan sumber daya aparatur ditujukan untuk pencapaian pembangunan dan pelayanan kepada stakeholder yang optimal.

Sebagai langkah awal untuk mewujudkan profesionalisme dan kompetensi aparatur kelas dunia, Lembaga Administrasi Negara lewat Diklatpim Aparatur mengenalkan konsep coaching, mentoring dan counselling agar dapat ditransfer kedalam praktik manajemen di instansi pengirim peserta. Menstranform pengalaman peserta terlibat dalam proses coaching, mentoring, dan counselling kedalam kegiatan mereka sehari-hari ketika berinteraksi dengan staf dan bawahannya (Agus Dwiyanto, 2015). Dengan pendekatan seperti itu diharapkan proses coaching, mentoring, dan

counseling terinternalisasi ditempat kerja dan menjadi budaya kerja (habituasi) dalam kepemimpinan aparatur ditempat kerja peserta

Coaching, Mentoring, dan Counselling

Sejumlah metode pengembangan SDM sering kita dengar, diantaranya *coaching*, *mentoring*, dan *counselling*. Coaching, mentoring, dan counselling memiliki tujuan yang sama yakni mencapai tujuan organisasi lewat pengembangan SDM. Hanya, masing-masing memiliki prinsip metode yang berbeda satu dengan yang lain. Pada banyak kasus, coaching, mentoring, dan counselling kerap kali disamakan. Bahkan ada mentor, coach, dan counsellor yang bisa menempatkan posisi ketiganya sekaligus. Padahal dalam prinsip memberdayakan SDM, menetapkan metode yang tepat sangat penting. Karena pada hakekatnya pengembangan SDM yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik dan berdaya guna dan berhasil guna serta akan dapat menghemat sumber daya lainnya (Wayne dan Awad, 1981:29 dalam Vanaya, 2017).

Lauron Buys (2007) menjelaskan tentang *The Power of Non-Directive Coaching*, dengan membuat “perbandingan efektifitas” antara pendekatan *directive* dan *non-directive coaching (coaching dan mentoring)* terhadap peningkatan kapasitas pegawai, dan hasilnya menunjukkan dan mengingatkan ketidak efektifan pendekatan direktif dalam jangka panjang. Data berikut adalah rata-rata yang mewakili berbagai tingkat informasi *recall* setelah tiga minggu dan tiga bulan dari suatu anggota tim belajar. Informasi yang telah disampaikan dikemas dalam empat cara yang berbeda, yang ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1
Perbandingan Efektifitas Antara Pendekatan Direktif dan Non-Direktif

	Memberi-tahu	Memberitahu dan melihat	Memberitahu, melihat, dan mengalami	Menenerima perlakuan, non-directif coaching
Mengingat sesudah 3 minggu	70%	72%	85%	100%
Mengingat sesudah 3 bulan	10%	32%	65%	95%

Sumber: diterjemahkan dari Lauron Buys (2007).

Hampir semua manajer yang melihat angka-angka tersebut percaya dan mengatakan bahwa angka-angka ini umumnya akurat. Bahkan jika mereka berlebihan setidaknya *non-directive coaching* masih akan dua kali lebih efektif daripada *directive coaching*. Dari kasus tersebut dapat dilihat, bahwa pendekatan non-direktif (coaching) sangat efektif untuk peningkatan kinerja pegawai dalam jangka panjang.

Beberapa Aspek yang harus dipahami dalam proses coaching

Fran Deans, dkk (2006) menjelaskan bahwa *Coaching* dan *Mentoring* adalah alat populer yang banyak digunakan dalam pengembangan kapasitas (*Capacity Building*), terutama di bidang pengembangan kepemimpinan. Keduanya sering disebut dalam berbagai proposal dan ulasan sebagai elemen kunci dalam pengembangan kapasitas yang baik. Namun demikian, keberadaannya saat ini banyak diantara kita yang tidak memahami dengan jelas apa bedanya *coaching* dan *mentoring*, kapan dan dimana digunakannya, dan bagaimana cara kerjanya. Ada beberapa pertanyaan diantaranya:

1. Apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang *coach* dan *mentor*?
2. Apakah ada perbedaan yang nyata diantara keduanya?
3. Kapan kedua pendekatan tersebut efektif digunakan?

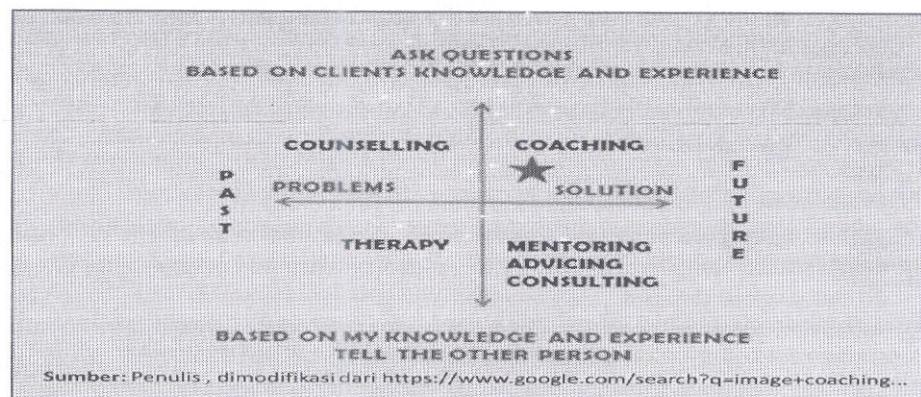
Mentoring adalah sebuah pendekatan kuno untuk pembangunan manusia dan banyak dipraktekkan di seluruh benua, merupakan sebuah budaya dan sudah berabad-abad. Dalam 30 tahun terakhir pendekatan tersebut telah ditemukan kembali oleh sektor swasta dan diterapkan dalam bentuk *eksekutif-coaching*. *Coaching* dan *mentoring* menggunakan keterampilan dan pendekatan yang sama tetapi *coaching* dasarnya untuk tugas jangka pendek dan *mentoring* adalah hubungan jangka panjang.

Hal ini membantu untuk memahami persamaan dan perbedaan yang ada pada keduanya, meskipun banyak dari proses serupa, mereka umumnya disampaikan oleh individu dengan kualifikasi yang berbeda dan hubungan yang berbeda dengan klien mereka.

Prinsip Dasar Coaching

Marilyn Atkinson pendiri *Erickson Coaching International* menjelaskan bahwa untuk memahami *Coaching* dengan benar ada baiknya untuk memahami apa itu: *coaching, mentoring, dan counselling*:

Gambar 1
Coaching-Mentoring Counselling



Dari penjelasan dan gambar diatas dapat diidentifikasi beberapa prinsip dasar *coaching*, *mentoring* dan, *counselling*, antara lain:

1. Coaching adalah bertanya, berdasarkan pengetahuan dan pengalaman klien (*Coaching Is Ask questions Based On Clients Knowledge And Experience*),
2. Mentoring adalah memberitahu kepada client berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Mentor (*Mentoring Is Telling the client Based On Mentor Knowledges And Experiences*),
3. Coaching dan mentoring adalah fokus kepada solusi dimasa depan (*Getting Solution For The Future*)
4. Counselling adalah bertanya berdasarkan pengetahuan dan pengalaman klien untuk mengetahui persoalan dimasa lalu (*Counselling Is Ask questions Based On Clients Knowledge And Experience to get problems in the past*).
5. Counseling lebih banyak berbicara mengenai emosional problem yang membuat orang jadi lemah. Mirip dengan coaching, tapi yang menjadi fokus utama bukanlah peningkatan keterampilan klien, namun lebih ke kemauan (motivasi/ mental/ sikap).

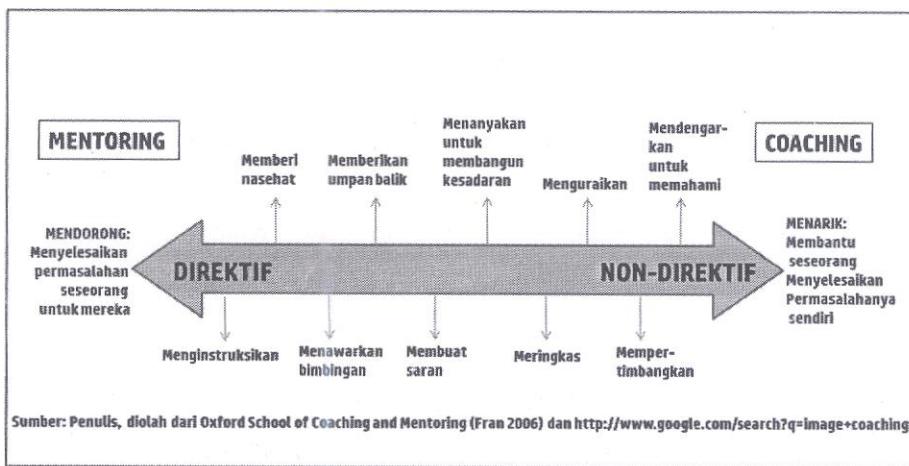
Coaching-Mentoring Continuum

Menurut Dembkowski and Eldridge (2003) dalam Fran (2006), bahwa kinerja coaching berasal dari teori dan model bisnis, psikoterapi dan psikologi olahraga. Ini adalah proses yang berkelanjutan di mana coach memandu atau mendorong perbaikan yang berkelanjutan dari kinerja individu/organisasi. Salah satu model coaching kinerja yang pertama kali dikembangkan adalah - model GROW – dan berkembang terus menjadi yang paling popular. Ini adalah kerangka kerja yang sederhana namun kuat untuk memandu sesi coaching. Coach mengajukan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan Goal (tujuan) seseorang/organisasi, Reality (realitas) mereka/organisasi, Options (Pilihan-pilihan) mereka/organisasi, dan Will (keinginan) mereka/organisasi.

Sebagaimana dikutip dari Clutterbuck in Hobson (2003) menyebutkan: “*Coaching often slides into Mentoring*”, oleh karena itu coaching dan mentoring dapat dilihat sebagai suatu konsep yang mirip. Tidak ada definisi yang pasti baik untuk coaching maupun mentoring, keduanya eksis sebagai ujung spektrum dari intervensi yang berbeda. Tema umum keduanya sama : Membantu atau Mendukung.

Oleh karenanya, daripada melihat coaching dan mentoring sebagai sesuatu pendekatan yang berbeda, mungkin lebih berguna untuk melihat keduanya sebagai gaya yang berbeda pada sebuah kontinuum. Pendekatan yang efektif akan berbeda dalam situasi yang berbeda. Oleh karena itu coach dan mentor sebaiknya kompeten di kedua gaya tersebut , sehingga memungkinkan keduanya digunakan sebagai suatu cara yang tepat pada waktu yang tepat. Hubungan antara coach dan mentor secara kontinuum dapat dilihat secara direktif - non direktif sebagaimana gambar.5 dibawah ini.

Gambar 2
Coaching-Mentoring Continuum



Model-model Coaching.

1. Model *GROW* (*Coaching Model Ideal*).

Sebagaimana dijelaskan oleh Dembkowski and Eldridge model *GROW* merupakan satu model coaching kinerja yang pertama kali dikembangkan dan terus berkembang menjadi yang paling popular. Ini adalah kerangka kerja yang sederhana namun kuat untuk memandu sesi coahing. Coach mengajukan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan *Goal* (tujuan) seseorang/organisasi, *Reality* (realitas) mereka/organisasi, *Options* (Pilihan-pilihan) seseorang/organisasi, dan *Will* (keinginan) seseorang/organisasi.

GROW : Bekerja dari luar kedalam. *Goal* adalah tujuan akhir, inspirasi dan disertai dengan tujuan kinerja yang ada di dalam jangkauan pengaruh klien. *Reality* adalah realitas (obyektif dan spesifik), *Options* adalah untuk sasaran (terukur dan spesifik), *Will* adalah untuk jalan ke depan (rencana aksi dan garis waktu). Pendekatan *GROW* menuntut keterampilan, kualitas dan pola pikir (*mind-set*) coach sebagai coach, yaitu:

- Keterampilan:** coach harus mampu mendengarkan untuk memahami, bertanya yang menimbulkan kesadaran, penguasaan diri, pemahaman struktur, membangun hubungan (komunikasi), mengamati hubungan pola pikir dan perilaku klien, memberikan umpan balik, melakukan tahap pengembangan dan kredibilitas, meningkatkan keterampilan
- Kualitas coach:** sikap coach terhadap klien harus: perhatian/pespek, instuisi, tulus, terpercaya dan dapat dipercaya, bijaksana, berkomitmen dan mendukung, optimis, jujur, model peran yang baik, transparan, sabar, dan andiri
- Pola pikir (Mindset):** pikiran-sikap-tindakan coach terhadap klien, lingkungan, dan dirinya sendiri. Pola pikir adalah bingkai yang lebih besar dari pikiran di mana kualitas dan keterampilan dapat beroperasi :

- Semua orang memiliki dalam diri mereka potensi yang sangat besar
- Kita masing-masing memiliki pandangan yang unik tentang realitas
- Orang-orang pada dasarnya baik
- Kita masing-masing bertanggung jawab atas hasil yang kita dapatkan dalam hidup
- Selalu berniat baik

Model GROW adalah kerangka kerja yang sederhana namun kuat untuk memandu sesi coaching. Coach mengajukan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan Goal (tujuan) organisasi peserta diklatpim, Reality (realitas) organisasi peserta diklatpim, Options (Pilihan-pilihan) organisasi peserta diklatpim, dan Will (keinginan) organisasi peserta diklatpim.

Implementasi Coaching Model GROW:

- G - Goal.** Pada sesi awal klien (peserta diklatpim) harus mempunyai tujuan yang jelas. Tujuan organisasi sedapat mungkin harus spesifik dan terukur, memungkinkan coach untuk bertanya: Bagaimana anda akan tahu bahwa anda telah mencapai tujuan itu? Apa harapan dari orang lain terhadap anda? Siapa lagi yang perlu tahu tentang rencana anda? Bagaimana anda akan memberitahu mereka? Dst.
- R - Reality.** Klien harus mengetahui realitas saat ini dan tahu dari mana akan memulainya. Hal ini menjadi sesi terpenting dalam sesi coaching. Situasi saat ini dari organisasi yang mengalami tersebut membutuhkan analisis yang cermat. Kadang-kadang, hanya dengan melihat situasi dengan jelas (bukan apa yang dibayangkan), resolusinya menjadi jelas. Coach dapat bertanya: Selama ini apa yang menyebabkan anda berhenti untuk mencapai tujuan anda? Apakah anda tahu siapa saja yang telah mencapai tujuan itu? Apa yang dapat anda pelajari dari mereka? Dst.
- O - Options.** Setelah klien tahu di mana dia/organisasinya berada dan ke mana organisasinya ingin menuju, langkah berikutnya adalah untuk mengeksplorasi pilihan yang klien miliki untuk menuju ke sana. Coach dapat bertanya: Apa yang bisa anda lakukan sebagai langkah pertama? Apa lagi yang bisa anda lakukan? Apa yang akan terjadi jika anda tidak melakukan apa pun? Dst.
- W - Will.** Untuk mengubah dan meningkatkan kinerja, motivasi sangat diperlukan. Hasil yang diinginkan dari tahap ini adalah komitmen untuk bertindak. Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat memandu coach: Tujuan yang mana cocok dengan prioritas jabatan anda saat ini? Hambatan apa yang mungkin akan anda temui? Bagaimana anda akan mengatasinya? Seberapa besar komitmen anda untuk tujuan ini? Langkah-langkah apa yang perlu anda ambil untuk mencapai hal ini? Dst. Secara lebih rinci tahapan/prosesnya dapat dilihat seperti gambar 8 dibawah ini:

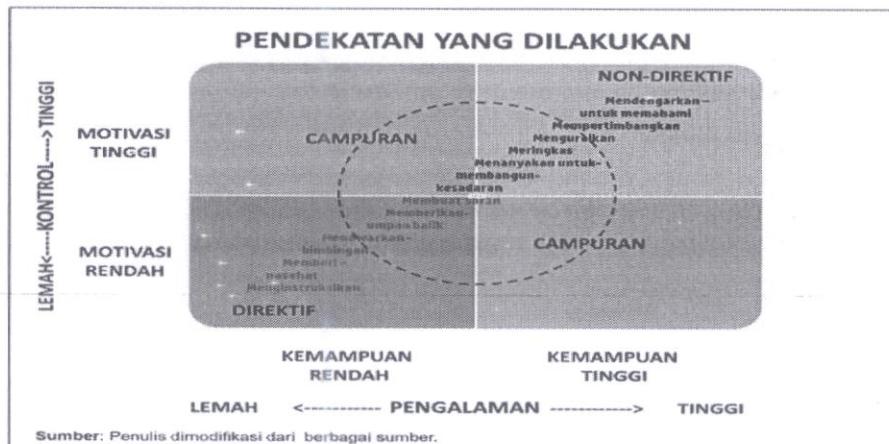
Gambar 3
Empat langkah coaching model GROW



2. Model Coach-Mentor Kontinum (Model campuran)

Sebagaimana dijelaskan oleh Clutterbuck dalam Hobson: “Coaching often slides into Mentoring” (coaching selalu bergeser ke mentoring, terutama antara atasan dan bawahan). Oleh karena itu pendekatan yang tepat akan efektif pada saat yang tepat, jadi pendekatan efektif akan berbeda dalam situasi yang berbeda. Oleh karena itu coach sebaiknya kompeten di kedua gaya tersebut, sehingga memungkinkan keduanya digunakan sebagai suatu cara yang tepat pada waktu yang tepat. Hubungan antara coach dan mentor secara kontinuum dapat dilihat secara direktif - non direktif sebagaimana gambar berikut ini.

Gambar 4
Model pendekatan Coach-Mentor Kontinum dalam Diklatpim.



Oleh karena itu Coach harus mampu memilih dan menetapkan secara tepat salah satu gaya intervensi tersebut, apakah gaya direktif coaching, *blended coaching* (campuran), atau non-direktif coaching. Untuk mempermudah coach memutuskan gaya mana yang paling tepat dari intervensi tersebut, selain coach harus terampil dalam mencermati kemampuan, motivasi, pengalaman, dan pengendalian yang dimiliki client, disarankan untuk menggunakan pendekatan CORE - yaitu:

- *Context* = memahami konteks permasalahan client, ,
- *Objectives of the clients* = memahami tujuan client,
- *Relationships with others* = memahami hubungan antara kondisi saat ini dan keinginan client, ,
- *Experiences* = memahami pengalaman client, .

Penutup

Coaching, Mentoring, dan Counselling adalah alat populer dan efektif yang banyak digunakan dalam pengembangan kapasitas (*Capacity Building*). Agar peningkatan kapasitas aparatur dapat berkelanjutan, maka perlu dilatihkan teknik coaching, mentoring, dan counselling kepada aparatur, sehingga proses coaching, mentoring, dan counseling dapat diterapkan dan terinternalisasi di tempat kerja dan menjadi budaya kerja (habituasi) aparatur sipil negara dalam keseharian di tempat kerjanya.

Referensi:

- Dayat NS Wiranta (2016), Evaluasi Dan Pengembangan Model Coaching Dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II
- Di Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur.I Lembaga Administrasi Negara, KTI Orasi Ilmiah WI Utama.
- UNDP (1998), Capacity Assessment And Development In a Systems and Strategic Management Context, Technical Advisory Paper No. 3 Management Development and Governance Division Bureau for Development Policy January 1998
- Arif Mulyono (2015) PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA DI DAERAH <http://ojs.umsida.ac.id/index.php/jkmp/article/download/186/216>. Diunduh Minggu 3 Maret 2019, pukul 20.00.
- Engkos Kosnadi (2017) Menilik Pengembangan Aparatur Sipil Negara: <http://distan.jabarprov.go.id/distan/blog/detail/3084-menilik-pengembangan-aparatur-sipil-negara>, diunduh Senin 4 Maret 2019, pukul 11.00.

Tranformasi Lembaga Diklat Menuju *Corporate University* di Indonesia

Oleh
Dadang Dally

(Widyaiswara Ahli Utama pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email : dadally296@gmail.com)

Abstrak

Dipandang bahwa dalam meningkatkan kompetensi ASN profesional tidak cukup dengan pendidikan dan pelatihan yang dirasakan memiliki sejumlah kelemahan yaitu tidak adanya keselarasan secara langsung dengan masalah yang dihadapi oleh instansinya, maka hasil pelatihan terhadap kinerja organisasi tidak begitu berarti, partisipasi peserta dalam pelatihan rendah penyebabnya peserta tidak merasakan penghargaan yang berarti usai mengikuti pelatihan. Maka konsep *Corporate University* dianggap dapat menjawab keraguan terhadap pembelajaran yang telah dilakukan oleh Lembaga Diklat. Makalah ini merupakan kajian terhadap konsep *Corporate University* dengan melihat faktor eksternal dan internal yang mempengaruhinya dan manfaat yang diperoleh dalam pengembangan Lembaga Diklat menuju *Corporate University*. Teknik pengumpulan data dan informasi, dilakukan dengan menelaah sumber-sumber tertulis seperti jurnal ilmiah, buku referensi, literatur, karangan ilmiah, serta sumber-sumber lain yang terpercaya dan relevan serta melakukan observasi, FGD, dan *Indepth interview* dengan alumni diklatpim Tk II, para widyaiswara dan para pejabat struktural. Berdasarkan diskusi yang dilakukan diperoleh informasi bahwa *Corporate University* memiliki urgensi yang tinggi untuk diimplementasikan; Membandingkan hasil Diklat yang dicapai sebelum dan setelah *Corporate University* dilaksanakan ; Keraguan konsep yang dikembangkan membutuhkan kompetensi SDM internal yang berkualitas, memiliki teknologi informasi yang memadai, dan berimplikasi ketersediaan anggaran. *Corporate University* dirancang agar ASN maupun Instansinya dapat memperoleh manfaat besar dari aktivitas belajar, termasuk mereka dapat mengembangkan talenta lebih jauh yang berdampak pada peningkatan karier bahkan penghasilan. Jadi yang diperoleh *Corporate University* lebih unggul dibandingkan dengan pendidikan dan pelatihan serta memastikan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipelajari dapat diterapkan dan memiliki hubungan yang kuat, berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi

Kata Kunci: *Human Capital, Organizational Learning, Organizational development, Corporate University, Knowledge based, Learning management System.*

Pendahuluan

Diskusi dan perbincangan tentang *Corporate University* yang terus mengemuka dikalangan para JPT, JA, JP, Widya swara dan Staf pada Lebaga Diklat baik di pusat maupun daerah terus berkembang, terlebih di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN [P4KASN] LAN-RI, dengan rancangan ASN *Corporate University* yang disampaikannya pada saat *Workshop Corporate University* tanggal 11 Januari 20019 bertempat di P4KASN Jl.Kiara

Payung Km.4,7 Jatinangor. Tentunya kegiatan tersebut merupakan sesuatu yang proporsional, karena sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bab I Pasal 1, bahwa Lembaga Administrasi Negara adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN.

Dijelaskan lebih lanjut dalam Peraturan LAN-RI Nomor 1 Tahun 2019, Bab II Pasal 3, bahwa tugas LAN antara lain membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi; merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional; menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjenjangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait; memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan; membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analis kebijakan publik; membina JF di bidang pendidikan dan pelatihan.

Lahirnya kebijakan pemerintah Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimaksudkan untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, menjadi tantangan tersendiri bagi ASN untuk mengembangkan kompetensi dalam menjalankan tugasnya antara lain melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.[BAB IV Pasal 11].

Berkenaan dengan tantangan bagi ASN untuk mengembangkan kompetensi dalam menjalankan tugasnya, DR.Muhammad Taufiq DEA., Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN LAN-RI, menyampaikan pandangannya bahwa permasalahan pemerintahan yang kompleks dan sangat dinamis membutuhkan proses pembelajaran secara kolektif pimpinan ASN dan jajarannya guna menjamin terbentuknya kinerja pemerintah NKRI sebagai satu kesatuan; Pengembangan kompetensi ASN dituntut mampu memberikan manfaat nyata dalam mendukung tercapainya visi dan misi dan strategi organisasi; Pelaksanaan UU ASN menciptakan perubahan paradigma yang menempatkan ASN sebagai *human capital*; Kebutuhan pengembangan kompetensi yang meningkat perlu dilakukan secara lebih efisien, [Retrieved: 4Januari 2019, *Urgensi dan Design Corpus Aparatur Sipil Negara*, Samarinda 30 Januari 2018]. Sejalan dengan pandangan tersebut diatas, Prof. Dr. Sofian Effendi, Ketua KASN RI [Retrieved: 11 Pebruari 2019, Transformasi ASN Menuju Ekonomi Indonesia Ke 5 Dunia,KASN, 2018], Transformasi ASN Menuju Ekonomi Indonesia Ke 5 Dunia, dengan agenda prioritas dibidang ASN adalah mendorong instansi untuk mengembangkan *talent pool* dan *talent management* yang berkualitas serta penggunaan *IT* dalam manajemen birokrasi (*revolusi industry 4,0*) dan Globalisasi, serta pembangunan wilayah [Retrieved: 11 Pebruari 2019, Adi Junjunan Mustafa, Kedeputian SDM Aparatur Kementerian PANRB, *Tantangan pembangunan ASN dalam menuju birokrasi kelas dunia,2018*]

ASN Sebagai *Human Capital*

Dewasa ini telah terjadi perubahan pandangan mengenai *human resource* atau sumber daya manusia yang identik dengan personalia, pegawai, tenaga kerja atau karyawan. Ilmu ini mengalami perubahan yang sangat cepat, mengingat peranannya yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Teknologi yang berkembang begitu cepat, namun dibalik itu tetap didalamnya adalah jasa, pemikiran dan prestasi dari sumber daya manusia itu sendiri. Menurut pendapat Adrew Mayo, “*on human capital management*,” *Human Capital Management however is about how we look at people as value-creating assets: “For me, it is very close to talent management”*. [Human Capital Management adalah tentang bagaimana kita melihat orang sebagai aset nilai-menciptakan: “Bagi saya, sangat dekat dengan talent management]. Pandangan lain dikemukakan oleh Kearn dalam Jimmy L.Gaol [2014:700] bahwa “*Human Capital Management has been described as ‘a paradigm shift’ from the traditional approach to human resource management-a large claim*. [Manajemen modal manusia telah digambarkan sebagai perubahan paradigma dari pendekatan tradisional kepada manajemen sumber daya manusia –suatu pengakuan besar].

Pandangan yang lebih terperinci pendapat dari Matthewman,J.,Matignon,F dalam Jimmy,L. Gaol [2014:696], “*Human capital is the sum of knowledge, skills, experience and other relevant workforce attributes that reside in an organisation’s workforce and drive productivity, performance and the achievement of strategic goals*. [Modal manusia adalah akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan didalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis]. Pendapat tersebut memberikan pemahaman kepada kita tentang paradigma *human capital*, bahwa ketika pegawai sudah tidak menjadi lagi sebagai pegawai pada organisasinya atau katakanlah sudah memasuki masa pensiun, organisasi masih tetap dapat menggunakan pengetahuan, keahlian, dan keterampilannya. Sedangkan jika kita menganggap pegawai sebagai sumber daya, disaat pegawai tersebut sudah tidak produktif lagi maka organisasi dengan mudahnya memberhentikan pegawai tersebut, dan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang dimilikinya tidak digunakan lagi.

Dalam bukunya *A to Z Human Capital*, Jimmiy L.Gaol, mengemukakan *human capital* sebagai aset yang terlihat [*Tangible Asset*] dan juga sebagai aset yang tak terlihat [*Intangible Asset*], [2014: 698]. Muncul pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategis, didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya, sehingga manusia dijadikan *Tangible Asset*,[2014:697]. Andrew Mayo memberikan penguatan *human capital* memiliki lima komponen : *individual capability* [kemampuan individual]; *individual motivation* [motivasi individual]; *leadership* [kepemimpinan]; *the organizational climate* [suasana organisasi]; *workgroup effectiveness* [efektifitas kelompok kerja].

Intangible Asset dengan *Tangible Asset* dua hal yang berbeda namun memiliki kepentingan yang sama dalam organisasi. *Intangible asset* seperti pengenalan

produk, pengenalan merek, inovasi, pengetahuan, modal, sumber daya manusia. Namun demikian masih banyak para pengelola Sumber Daya Manusia yang belum mengetahui bagaimana mengelola dan memanfaatkan pegawai yang memiliki potensi tinggi, walaupun demikian mereka mengetahui dan memahami potensi yang ada pada sumber daya manusia dimaksud. Pemikiran Andrew Mayo, “*Many organizations have a very restricted and exclusive view of talent, confining it to “high potentials”. I would define talent as “those people directly in the line of value creation to one or more stakeholders, and who possess a high level of the relevant knowledge or skills needed,*” [Banyak organisasi memiliki pandangan yang sangat terbatas dan eksklusif bakat, membatasi untuk “potensi tinggi”]. Saya akan mendefinisikan bakat sebagai “orang-orang langsung di garis penciptaan nilai untuk satu atau lebih pemangku kepentingan, dan yang memiliki tingkat tinggi pengetahuan atau keterampilan yang relevan yang dibutuhkan” (Mayo, 2019).

Saat ini sudah semakin banyak organisasi publik menaruh perhatian yang sangat serius terhadap *human capital* sebagai *tangible asset*, yaitu sebuah cara untuk memperoleh keunggulan-keunggulan yang kompetitif dalam memberikan pelayanan publik misalkan dalam pemberian layanan pajak kendaraan bermotor berbasis online, dan berbagai layanan publik lainnya yang berorientasi mutu layanan. Cara memperoleh keunggulan tersebut dibutuhkan pegawai yang memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pegawai yang melekat pada dirinya. Penguatan pandangan tersebut dikemukakan oleh para ahli “*Today more and more companies are interested in using intangible assets and human capital as a way to gain an advantage over competitions,*” [saat ini semakin banyak perusahaan yang tertarik menggunakan aset yang tak terlihat dan modal manusia sebagai sebuah cara untuk mendapatkan keuntungan lebih dari para pesaing], Raymond A. Noe dalam Jimmy L Gaol [2014:699] menjelaskan bahwa “*Intangible Asset is a type of company asset including human capital, customer capital, social capital, and intellectual capital*” [aset yang tak terlihat adalah suatu jenis aset perusahaan termasuk modal manusia, modal konsumen, modal sosial dan modal intelektual].

Dari uraian tersebut diatas, dapat memandu kita untuk memahami betapa pentingnya *human capital* dalam mengembangkan ASN yang memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman dengan berlandaskan pada prinsip tanggung jawab pada pelayanan; memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya; dan kualifikasi akademik. Pelaksanaan UU ASN pada hakikatnya menciptakan perubahan paradigma yang menempatkan ASN sebagai *human capital*, artinya mengandung pengertian bahwa ASN yang berpengetahuan merupakan sumber daya organisasi yang sangat strategis, karena pengetahuan yang dimilikinya dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing organisasi yang unggul dan bernilai. Tentunya untuk memperoleh ASN yang berpengetahuan dibutuhkan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, dikatakan Gary S. Becker [1993:17], pemenang *Nobel Prize in Economic* dalam bukunya *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, “Education and training are the most important investments in human capital”*, [Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi terpenting dalam modal manusia].

Apa Itu *Corporate University* ?

Pengertian *Corporate University* dikemukakan oleh Dr.Muhammad Taufik DEA, [2018] “...entitas pendidikan yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung organisasi induknya dalam mencapai misinya dengan menyelenggarakan kegiatan yang mendorong pengembangan pengetahuan, kearifan serta pembelajaran individu dan organisasi [Allen, 2002,p.9]. Dijelaskan lebih lanjut bahwa tujuan pembentukan *corporate iniversity* bagi ASN adalah tersedianya pendidikan modern bagi ASN yang mendukung misi kebijakan nasional melalui percepatan proses pembelajaran individu dan organisasi serta transformasi budaya ASN secara terpadu. Sedangkan manfaat dari *corporate university* adalah: Responsif [menciptakan sistem pembelajaran yang responsif terhadap strategi pemerintah dan mampu beradaptasi dengan lingkungan strategis yang berubah cepat]; Pembelajaran organisasi terintegrasi [Merubah pola pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasi *organization learning*, membangun budaya ASN yang kuat diatas identitas sektoral dan daerah, integrasi proses pembelajaran dengan kinerja organisasi dalam mewujudkan arah kebijakan pemerintah, integrasi pengembangan *leadership development* dengan strategi organisasi]; Efisiensi [menjawab keterbatasan waktu pegawai dan biaya penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN].

Sejalan dengan pandangan tersebut ditas Amri Yusuf [2018], mengaskan bahwa eksistensi *Corporate University* akan mendorong terwujudnya organisasi pembelajar dalam lingkungan suatu korporasi. Indikator *learning and growth* dalam perspektif *balance scorecard*, akan lebih mudah dieksekusi, jika *CorpU* diimplementasikan. *CorpU* akan mendorong mempercepat berkembangnya budaya belajar dalam suatu korporasi. Kehadiran *CorpU* oleh banyak praktisi *human capital*, diyakini akan banyak membantu suatu korporasi untuk mengakselerasi peningkatan kapasitasnya dalam mengintegrasikan proses pembelajaran menjadi sebuah mata rantai yang kokoh, kuat dan solid selaras dengan visi korporasi , [Retrieved: 7 Pebruari 2019, , *Meluruskan Esensi Corporate University*, Telkom Digital Solution,13 Februari 2018].

Menurut Mark Allen, *Corporate University*(2002) adalah alat stratejik suatu perusahaan untuk membantu organisasi induk dalam mencapai misinya dengan menciptakan sejumlah aktivitas yang bertujuan untuk menggali *wisdom*, pengetahuan dan *learning*, dari individu dan organisasi. Sementara Meister (1998), menyebutkan *Corporate University* merupakan “*strategic umbrella*” untuk membangun dan mendidik karyawan, pelanggan, suppliers agar selaras dengan strategi bisnis organisasi [Retrieved: 7 Pebruari 2019, Amri Yusuf], Sejalan dengan pandangan diatas Kemenkeu *Corporate University* mengemukakan bahwa *Knowledge management* adalah strategi pengelolaan pengetahuan sebagai solusi memudahkan kinerja organisasi, dan membantu pencapaian target organisasi, sedangkan *corporate university* bertugas untuk mengidentifikasi, menciptakan , menjelaskan dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui dan dipelajari didalam organisasi. Dengan demikian *corporate university* dibutuhkan untuk menjamin terwujudnya keberlangsungan organisasi pembelajar dan individu pembelajar dengan : Peningkatan performansi organisasi [*Growth, Efisiensi dan Revenue*], dan Peningkatan Kapabilitas Pegawai melalui mekanisme

pembelajaran. [Retrieved:4 Pebruari 2019], KemenKeu Corporate University, Langkah Mewujudkan Indonesia Corporate UniversitySelasa, 5 Desember 2017

Pendapat yang sama dikemukakan bahwa *CorpU* diprioritaskan pada proses bisnis inti perusahaan yang sangat menentukan kapasitas organisasi dalam menghasilkan layanan bernilai dan berkualitas bagi pelanggannya. Dalam Proses bisnis hidup dan matinya perusahaan inilah, pengetahuan (knowledge) dikelola dan diinternalisasikan kepada seluruh pegawai dalam bentuk budaya kerja berbasis kinerja, [Retrieved: 9 Pebruari 2019, *Indonesia Corporate University, Sebuah Links Referensi Corporate University Perusahaan di Indonesia*, <http://astimen.wordpress.com/2011/03/09/etom-and-quality-improvement-measurement-model/>].

Selanjutnya pandangan lainnya *Corporate University* merupakan tempat pembelajaran untuk melatih pekerja-pekerja di perusahaan induk guna meningkatkan kinerja sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. *Corporate University* adalah badan/ institusi pendidikan yang merupakan bagian strategis untuk membantu perusahaan induk mencapai sasaran melalui pelaksanaan aktivitas yang mendorong pembelajaran dan pengetahuan individu maupun organisasi. Tujuan awalnya untuk mengatasi kelambatan dan ketidakmampuan antara hasil belajar teori yang dipelajari di perguruan tinggi dengan praktek kerja yang sebenarnya. Untuk itu bagian pengembangan SDM perusahaan membuat pelatihan yang dirancang untuk karyawan agar dapat menjalankan tugasnya dengan tepat dan efisiensi. Ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan-perusahaan membentuk *corporate university* yaitu untuk mengembangkan kapabilitas internal secara lebih spesifik dan *up to date* serta berdampak langsung pada pencapaian sasaran perusahaan. [Retrieved: 4 Pebruari 2019, <https://lenterakecil.com> 12 mei 2018]

Selain itu Ramelan menjelaskan bahwa *Corporate University* kelahir dari negeri Paman Sam, kemunculannya pada tahun 1990-an bersamaan dengan lahirnya tiga fenomena: *Fenomena globalisasi*; ditandai dengan mencairnya batas-batas antar negara, keleluasaan orang dan entitas bisnis terkoneksi satu sama lain di seluruh dunia, yang menyebabkan laju perubahan sangat cepat. Hanya perusahaan-perusahaan yang dapat mengimbangi kecepatan perubahan yang akan bertahan; *Fenomena kedua* adalah lahirnya pekerja berpengetahuan [knowledge worker], memasuki abad 21 orang-orang berpendidikan dengan tingkat intelektualitas tinggi membanjiri dunia kerja. Dengan banyaknya pekerja berpengetahuan, pemimpin perusahaan harus bersedia mengakhiri gaya manajemen ‘komando’. Pekerja harus dilibatkan dalam pembuatan, bukan hanya pada pelaksanaan keputusan; *Fenomena ketiga* adalah organisasi pembelajar (*learning organization*), konsep *learning organization* sendiri disampaikan oleh Peter M. Senge melalui buku *The Fifth Discipline: The Art and Practices of Learning Organization*. Senge mengatakan bahwa dalam dunia yang semakin terkoneksi serta bisnis yang kompleks dan dinamis, kecepatan belajar menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif jangka panjang. Sudah tidak memadai lagi hanya satu orang yang belajar untuk organisasinya. Sudah waktunya, pembelajaran diikuti oleh karyawan di semua level. Fungsi yang mengelola pembelajaran oleh perusahaan-perusahaan Amerika Serikat disebut sebagai *corporateuniversity*.Retrieved: 5

Sementara itu pandangan yang berbeda dikemukakan oleh *Taylor and Phillips (2002, p. 7)* dalam Eddie Blass bahwa akar masalah dari lahirnya fenomena *corporate university* [Retrieved: 5 Pebruari 2019, *The rise and rise of the corporate university, The Emerald Research Register for this journal www.emeraldinsight.com/researchregister*], “see the root of the corporate university phenomenon as “seeking to bring education and work together, for the mutual benefit of both. Selain itu Andreson dan Irmer (2000) menyelidiki *corporate university* di Jerman dan menemukan dua alasan utama yaitu untuk mengisi kesenjangan dalam pelatihan tradisional dan ketentuan pengembangannya, untuk mengatasi kebutuhan pelatihan khusus perusahaan. Sebagai titik klarifikasi mereka menyatakan bahwa kualifikasi buruk dan konten dari pasca pendidikan Sekolah Menengah Atas bukan alasan untuk perkembangan mereka, meskipun Meister (1998) percaya kasus sebaliknya di Amerika Serikat. Singkatnya, *corporate university* telah dikembangkan untuk mengisi celah di mana permintaan untuk pelatihan dan pengembangan khusus perusahaan belum dipenuhi oleh pasokan pendidikan yang berasal dari universitas.

Infrastruktur *Corporate University*

Learning Management System [LMS] adalah pendukung utama *CorpU* untuk menyediakan infrastruktur dan sistem pembelajaran yang tepat guna dari dimensi waktu, biaya dan kualitas. Tujuannya adalah mendukung proses pembelajaran yang mampu menjaga ketersediaan SDM dengan kapasitas dan talenta yang selaras untuk mendukung pencapaian kinerja dan kebijakan strategis perusahaan. *LMS* adalah *tools* internalisasi dari pengetahuan kritis yang telah dikelola melalui kegiatan *Knowledge Management*. [Retrieved: 9 Pebruari 2019, *Indonesia Corporate University, Sebuah Links Referensi Corporate University Perusahaan di Indonesia, http://astimen.wordpress.com/2011/03/09/etom-and-quality-improvement-measurement-model*.

LMS adalah aplikasi perangkat lunak untuk kegiatan ‘*online*’, program pembelajaran elektronik (*e-learning program*), dan isi pelatihan. Sebuah *LMS* yang kuat harus bisa melakukan hal berikut: menggunakan layanan ‘*self-service*’ dan ‘*self-guided*’, mengumpulkan dan menyampaikan konten pembelajaran dengan cepat, mengkonsolidasikan inisiatif pelatihan pada *platform* berbasis ‘*web scalable*’, mendukung portabilitas dan standar, personalisasi isi dan memungkinkan penggunaan kembali pengetahuan. Keberadaan *LMS* dalam *CorpU* akan meningkatkan efektifitas integrasi pemberdayaan SDM sebagai *intangible asset* dengan sistem dan kualitas layanan yang disediakan untuk pelanggan. Jika *Knowledge Management* adalah proses nya maka *LMS* adalah *Tools* atau alat bantu untuk otomatisasi proses pembelajaran berdasarkan kurikulum yang telah direncanakan. Pandangan lainnya dikemukakan oleh Bryant Nielson [2017], “*A corporate university must have some sort of unified delivery system for scheduling, online courses, classroom course schedules and descriptions, tracking, and instructor and facilities scheduling. It would be difficult to plan so heavily for the roll out of the corporate university only to find out that there is no way to deliver.*

*So the next best practice is to purchase or build a Learning Management System (LMS). [Sebuah corporate university harus memiliki semacam sistem pengiriman terpadu untuk penjadwalan, kuliah *online*, penjadwalan dan deskripsi mata kuliah di kelas, pelacakan, dan penjadwalan instruktur dan fasilitas. Akan sulit untuk merencanakan begitu banyak untuk peluncuran corporate university hanya untuk mengetahui tidak ada cara untuk menghasilkan. Jadi best practise selanjutnya adalah untuk membeli atau membangun sebuah sistem manajemen pembelajaran], [Retrieved: 10 Februari 2019, *Corporate University: The Learning Management System, Publisher and Managing Editor*, 08/29/2017].*

Salah satu pilar yang menyangga ruang pusat pembelajaran dan akademi dalam *CorpU* untuk meningkatkan kecepatan belajar SDM dalam meningkatkan kapasitas dan kemampuan beradaptasi dalam perubahan perusahaan adalah pengelolaan pengetahuan atau *Knowledge Management*.

*Knowledge (know-how dan know-why) harus dikelola pembuatannya oleh internal perusahaan sendiri sehingga membentuk sistem dan value judgment (keputusan yang benar) sebagai diferensiasi nilai tambah yang membedakannya dengan perusahaan lain dalam lingkungan bisnis yang terbuka. Dengan demikian Knowledge Management dapat diartikan sebagai semua aktivitas yang terstruktur dan sistematis untuk meningkatkan kapasitas perusahaan dalam membuat, menyebarluaskan, mengambil dan menggunakan pengetahuan dalam meningkatkan proses bisnis internal perusahaan untuk bertahan, tumbuh dan berkesinambungan. Generasi Knowledge Management dewasa ini, pendekatan yang digunakannya adalah pengelolaan pengetahuan berbasis *inter social network relationship* antara pegawai, sistem dan pelanggan. Fokusnya adalah mengelola aset tak terlihat perusahaan (*Intangible Asset*) sebagai pengungkit kinerja dan nilai tambah perusahaan. Seperti dikatakan Sveiby “Knowledge Management is creating value by leveraging intangible Assets”.*

Terkait dengan peran penting *Learning Management System* dalam *Corporate university*, sebagai *best practice*, kinerja yang dicapai oleh *Telkom Corporate University* bisa dijadikan rujukan. *Telkom Corporate University* adalah penerima *Global Council of Corporate University (GlobalCCU) Awards 2017*, dengan kriteria *Best Overall Corporate University*. Kemampuan PT.Telkom melalui *TelkomCorpU*-nya telah memberikan layanan *corporate learning* terbaik, sekaligus menjadi stimulus makin meningkatkan kualitas standar layanan. Selain penghargaan tersebut, pusat pelatihan dan edukasi internal karyawan Telkom Group juga meraih penghargaan *Most Admire Knowledge Enterprise (MAKE) 2016* tingkat Asia di Hongkong.

Telkom CorpU yang berdiri sejak tahun 2012, sebelumnya *learning center* dengan fokus peran pusat pelatihan semata, secara umum memberikan tiga layanan yakni pengembangan kompetensi kepemimpinan, pengembangan kompetensi skill fungsional dengan pelatihan dan edukasi merujuk bidang ilmu terapan yang relevan, serta solusi dan rekomendasi bisnis kepada seluruh unit usaha Telkom Group. Dengan metode pembelajaran di kelas maupun *e-learning*, setidaknya dalam dua tahun terakhir rata-rata karyawan Telkom Group yang ikut proses pembelajaran di kelas berjumlah 19-20 ribu orang/tahun, sementara metode *e-*

learning mencapai 120.000 orang/tahun. Dan dalam waktu dekat, akan mengikuti proses akreditasi berskala global yang diharapkan dapat dicapai standar tersebut akhir tahun ini. "Berkas dan proses akreditasi ini diajukan ke akreditator global terpercaya *European Foundation for Management*. [Retrieved: 10 Februari 2019, Berita Website Resmi Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 10-04 2017].

Berikutnya yang kita bahas adalah *CorpU Blueprint*. *CorpU Blueprint* adalah peta yang menggambarkan anatomi area yang dikelola dalam *CorpU* yang membutuhkan keputusan yang tepat guna menghasilkan nilai tambah yang optimal dari investasi yang telah dikeluarkan. Karena menyangkut semua aspek penting, *CorpU Blueprint* biasanya digambarkan dalam bentuk peta objek bercabang (*tree view*). Model pengelolaan ini menghubungkan semua variable *CorpU* secara dinamis yang mempengaruhi kualitas dan kinerja dari sebuah *CorpU*. Seperti sebuah komputer maka *CorpU Blueprint* setara dengan sebuah *CPU (Central Processing Unit)* dari *CorpU* yang berhubungan dengan strategi SDM korporat dan investasi sistem pembelajaran, formulasi dari strategi dan eksekusi. Peta pikiran dalam bentuk tampilan bercabang menunjukkan semua titik penting yang harus diputuskan yang berhubungan dengan fungsi-fungsi inti dari *CorpU* dan kapasitasnya dalam menyelenggarakan aktifitas pembelajaran.

Beberapa dimensi penting *CorpU Blueprint* adalah : Perancangan strategi, Fungsi Marketing internal dan eksternal, Manajemen dan Administrasi, Pengelolaan dan pendayagunaan Pengetahuan (*knowledge harvesting*), Pengelolaan Kecerdasan, Infrastruktur penunjang pembelajaran, Standar Regulasi, Pengelolaan program pengembangan, Pengeloaan sistem mutu dan prosedur, Proteksi data.

Lembaga Diklat Menuju *Corporate University*

Karena dipandang pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang sangat penting dalam *human capital*, implikasinya saat ini semakin banyak organisasi yang tertarik menggunakan *Intangible Asset*, dan *Human Capital* sebagai sebuah cara untuk memperoleh keunggulan-keunggulan yang kompetitif dalam organisasi. Para ahli memandang bahwa konsep *Human Capital* memiliki peran penting dalam meningkatkan produktifitas dan berkinerja tinggi dalam organisasi, maka konsep *Corporate university* menjadi pilihan tepat untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui kegiatan pembelajaran. Nilai tambah tersebut diciptakan dengan menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi *corporate university*.

Yodhia Antarksa dalam Muhammad Iqbal [2019], menilai pembentukan *corporate university* sangat penting sebagai upaya untuk mencetak SDM yang bermutu dalam sebuah perusahaan. Meskipun biasanya perusahaan juga sering mengadakan pelatihan-pelatihan, tetapi pelatihan yang dilakukan selama ini masih kurang sistematis dan temanya selalu berubah. Sedangkan, melalui *corporate university*, perusahaan bisa membangun standar tertentu yang stabil sehingga konsistensi mutu SDM bisa lebih dipantau dan ditingkatkan. Bagi perusahaan-perusahaan yang ingin membentuk *corporate university*, harus memperhatikan beberapa hal. *Pertama*, kurikulum. Konten kurikulum yang terdiri dari silabus dan mata kuliah harus terpadu dengan standardisasi yang jelas untuk setiap jenjang kedudukan dalam perusahaan. Kurikulum juga harus memperhatikan aspek yang

bersifat *leadership managerial* dan fungsional. *Kedua*, menyediakan modul dan materi pembelajaran yang bagus dan berkualitas. *Ketiga*, menyediakan pengajar yang menarik serta berpengalaman. *Keempat*, melakukan tindak lanjut dan pemonitoran terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. [Retrieved: 8 Februari 2019, Muhammad Iqbal, *Menuju Corporate University Andal*, Republika.co.id, 06 Februari 2019].

Kebutuhan para pegawai akan belajar telah memberi jalan pada gagasan baru konsep pendidikan dalam memadukan pembelajaran dan bekerja menjadi satu aktivitas. Itu yang dipertontonkan *corporate university Disney*. Namun, *Disney* bukan satu-satunya perusahaan yang menawarkan program pendidikan bagi para eksekutif perusahaan. *ABB Switzerland* punya *Automation University of Zurich*. *General Motor* memiliki *Saturn University*, *Southwest Airlines corporate university* demikian pula dengan *Motorola*. Perusahaan-perusahaan yang sadar bahwa salah satu aset paling berharga di perusahaan mana pun adalah karyawannya, perusahaan sukses yang menyadari adanya kebutuhan untuk menjadi organisasi [Retrieved: 8 Februari 2019, Edhy Aruman, *Membedah Praktik Corporate University di Indonesia, SWAOnline - January 13, 2018*]

Sejalan dengan konsep tersebut diatas Amri Yusuf menyampaikan pendapatnya, [Retrieved: 7 Februari 2019, *Meluruskan Esensi Corporate University, Telkom Digital Solution*, 13 Februari 2018], bahwa *corporate university* tujuan dan orientasinya melahirkan para *profesional* dan calon bisnis *leader* yang memiliki kapasitas dan kapabilitas keilmuan dan keterampilan yang diintegrasikan dengan proses bisnis di internal masing-masing korporasi. Dari sisi kurikulumnya bersifat khusus dan cenderung sangat unik, yang biasanya disesuaikan dengan kebutuhan esensial dari korporasi yang mendirikan *CorpU*. Kurikulum Telkom *CorpU*, Pertamina *CorpU* dan *PLN CorpU* pasti berbeda. Sebab *core* atau *nature* bisnis dari masing -masing korporasi tersebut problematika, aktivitas dan budaya kerjanya berbeda. Kurikulum *CorpU* biasanya memiliki *linkage* atau mengikuti dinamika bisnis dari korporasi terkait. *CorpU* fokusnya adalah pemenuhan kebutuhan bisnis yang bermuara pada tercapainya peningkatan kompetensi inti perusahaan yang bernilai strategis. Program pembelajaran di *CorpU* harus mencapai dua target sekaligus; mengembangkan kompetensi karyawan dan meningkatkan performansi bisnis dari korporasi. Dari sisi *learning management* dalam *CorpU*, para dosen, rekan, rekturnya adalah orang – orang internal dari perusahaan itu sendiri. Mereka umumnya adalah para pimpinan perusahaan, seperti *CEO* dan direktur dari masing – masing korporasi. Para bisnis *leader*, karena dianggap figur-figur yang sangat menguasai visi dan misi korporasi, wajib bertindak sebagai *coach* bagi karyawan, yang dalam konteks *CorpU* diposisikan sebagai “mahasiswa”.

Karena pola pembelajarannya unik, maka di *CorpU* dikenal prinsip *Leader as a teacher*, berdasarkan perspektif tersebut, maka tanggungjawab dan *ownership* pengelolaan *CorpU* sesungguhnya ada di atas pundak bisnis *leader*. Dari sisi tata kelola kelembagaan *CorpU* umumnya merupakan bagian dari korporasi tersebut. Struktur dan posisi institusi *CorpU* melekat dalam struktur korporasi yang bersangkutan dan eksitensinya setingkat dibawah direksi. Secara substansial fungsi *CorpU* sebenarnya merupakan pengembangan dan perluasan dari fungsi divisi atau biro diklat pada era sebelumnya. *CorpU* lebih familiar menggunakan istilah

learning. Makna *learning* lebih luas dan didalamnya mencakup aktivitas pendidikan (*education*), pengembangan (*development*) dan pelatihan (*training*). Kegiatan corporate university sudah tentu menyelenggarakan aktivitas pembelajaran. Tetapi tugas dan fungsi corporate university jauh lebih luas antara lain : 1]. harus memahami strategi bisnis organisasi yang dilayani; 2]. mengidentifikasi kompetensi orang-orang yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi tersebut; 3] merancang dan melaksanakan pembelajaran dalam mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan.

Corporate university memberikan nilai bagi organisasi (perusahaan) melalui kegiatan pembelajaran. Nilai tambah tersebut diciptakan dengan menyelaraskan strategi perusahaan dengan strategi corporate university. Corporate university merancang program dan melaksanakan pembelajaran untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan.

Pandangan lain dikemukakan oleh Yogi Suprayogi Sugandi dari Departemen Administrasi Publik Universitas Padjadjaran Bandung, *Corporate University*, [Retrieved; 5 Pebruari 2019], *Integrasi Desain Corporate University*, adalah *They are corporate-level initiatives in large, highly complex and differentiated settings, the pursuit of continuing strategic alignment, they attempt to raise standards, expectations and impact as regards training and development*. *Corporate University* menawarkan *Knowledge based*, dimana Sumber Daya Manusia dipacu untuk berkompetisi dan memiliki kompetensi; membangun basis pengembangan ilmu terapan dalam berbagai fungsi kerja; mengisi gap KKNI; bekerjasama dengan dunia kompetensi Sumber Daya Manusia di sektor *privat*; menjadi tempat uji kompetensi.

Gambar 1
Corporate University Membangun Basis Pengembangan Ilmu



Sumber : Yogi S., Dep.Administrasi Publik Universitas Padjadjaran

Sementara itu Dr.Muhammad Taufik DEA., [2018] mempunyai pandangan yang lebih terperinci tentang perbandingan proses bisnis lembaga diklat yang menitik

beratkan kepada taktis melaksanakan program pelatihan dan pengembangan ASN yang ditetapkan oleh kebijakan, sedangkan konsep *Corporate University* yaitu Strategis merespon kebutuhan pengembangan kompetensi ASN sesuai tuntutan strategi organisasi dan pembelajaran dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan karir. Sedangkan Universitas menyelenggarakan pendidikan disiplin ilmu, riset ilmu pengetahuan, mencetak sarjana disiplin ilmu tertentu, memberi gelar [*Degree program*], dan pembelajaran dilakukan melalui proses belajar mengajar seperti tabel dibawah ini :

Tabel 1 :
Perbandingan proses bisnis lembaga Diklat,
Corporate University dan Universitas.

Pusdiklat	Corporate University
Training	Training <ul style="list-style-type: none"> ▪ career planning ▪ succession planning ▪ knowledge management ▪ culture change ▪ Working Place learning
Taktis melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang ditetapkan oleh kebijakan	Strategis merespon kebutuhan pengembangan kompetensi sesuai tuntutan strategi organisasi
Universitas	Corporate University
Degree program (Memberikan gelar) learning melalui proses belajar mengajar	No degree (tidak bergelar) Learning dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja dan pengembangan karir

Sumber : Dr.Muhammad Taufik DEA., [2018]

Proses bisnis *Corporate university* sebagian kegiatannya pada dasarnya telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara [LAN] dan lembaga-lembaga kediklatan lainnya misalkan memberikan program diklat yang tepat, harus tahu apa yang diperlukan unit itu, untuk jabatan apa, standar kompetensi jabatannya, serta level kompetensi yang diperlukan. Selanjutnya melakukan identifikasi pengetahuan atau keterampilan yang harus diberikan kepada peserta diklat, menindaklanjuti hasil inventarisasi kebutuhan diklat dengan mengembangkan program diklatnya. Namun semua ini harus dilandasi dengan pengembangan “organisasi pembelajar”, [Retrieved; 5 Pebruari 2019, Herizal dan Eko Haryanto, pusdiklat BMKG].

Organisasi pembelajar adalah keterhubungan antara pengetahuan yang diperoleh dengan perbaikan performansi organisasi. Uraian secara umum tentang teori organisasi menunjukan bahwa literatur tentang organisasi pembelajar lebih berfokus kepada pembahasan tentang situasi perubahan dan pengembangan. *Organizational Learning Theory* pada awalnya dipopulerkan oleh Peter Senge lewat bukunya tentang organisasi pembelajar yang berjudul *The Fifth Discipline*. Menurut Peter Senge dalam Ferry Roen[Retrieved; 5 Pebruari 2019, Teori Organisasi 4, (2011)], organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh. Pandangan Senge selanjutnya menyatakan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar; ...where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together. Senge, memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi mencapai tujuan organisasi pembelajar yaitu; sistem berpikir

(*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), penjabaran visi (*shared vision*), dan tim belajar (*team learning*).

Garvin dalam FerryRoen [2011], membuat rangkuman organisasi pembelajaran merupakan langkah awal sebuah organisasi guna mentransform pengetahuan ke dalam organisasi. Selanjutnya Garvin melihat ada lima aktivitas sebagai kemampuan dasar yang harus dimiliki organisasi pembelajar yaitu: problem solving yang sistematis (*systematic problem solving*); percobaan (*experimentation*); belajar dari pengalaman masa lalu; belajar dari yang lain (*learning from others*); transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*). Pemecahan masalah yang sistematis adalah aktivitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan bagi peningkatan kualitas, yang dilakukan melalui program pelatihan teknik pemecahan masalah berupa latihan dan contoh kasus.

Berkenaan dengan organisasi pembelajaran sebagai langkah awal mentransform pengetahuan ke dalam organisasi melalui program pelatihan, Dearing (1997, p.1) dalam Eddie Blass Ashridge dalam jurnalnya *The rise and rise of the corporate university*, melaporkan hasil temuannya menyebutkan "pendidikan" dan "pelatihan" sebagai dua entitas yang terpisah sehubungan dengan kontribusinya bagi masyarakat belajar di masa depan, *Education was historically associated with school and university institutions, and training was associated with organisations and industry. Over the last decade in particular, the use of language in this field has changed. "Training" has all but disappeared in favour of human resource development (HRD) or learning, and "education" is being consumed within the wider concept of lifelong learning (Blass, 2003a). While both may still contribute to the development of the learning society outlined by Dearing, the context and form in which they are delivered has changed substantially. The two concepts are converging as HRD professionals see their role as central to the development of knowledge, skills and learning, in particular with regard to professional and personal development.* [Pendidikan secara historis dikaitkan dengan institusi sekolah dan universitas, dan pelatihan dikaitkan dengan organisasi dan industri. Selama dekade terakhir khususnya, penggunaan bahasa di bidang ini telah berubah. "Pelatihan" memiliki semuanya kecuali menghilang demi pengembangan sumber daya manusia (SDM) atau pembelajaran, dan "Pendidikan" dikonsumsi dalam konsep pembelajaran seumur hidup yang lebih luas (Blass, 2003a). Sementara keduanya mungkin masih berkontribusi pada perkembangan masyarakat pembelajar digariskan oleh Dearing, konteks dan bentuk di mana mereka disampaikan telah berubah secara substansial.

Kedua konsep ini konvergen ketika para profesional HRD melihat peran mereka sebagai pusat pengembangan pengetahuan, keterampilan dan pembelajaran, khususnya yang berkaitan untuk pengembangan profesional dan pribadi]. Lebih lanjut dijelaskan oleh Dearing bahwa *"It is within this landscape that the corporate university concept has flourished. The corporate university has developed 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".* [Dalam lanskap Universitas perusahaan [*Corporate University*] telah berkembang untuk mengisi kekosongan di antaranya korporasi dan universitas, sebagai permintaan yang diciptakan oleh korporasi dan

penawaran yang disediakan oleh sektor universitas negeri berubah dan semakin menjauh].

Pandangan yang dikemukakan Dearing tersebut diatas, secara singkat *Corporate University* dikembangkan untuk mengisi kekosongan permintaan pelatihan dan pengembangan perusahaan yang belum dipenuhi oleh Universitas umum, dan melihat bagaimana *Corporate University* dapat memberi lebih banyak manfaat bagi organisasi dari situasi internalnya. Taylor and Phillips,(2002) dalam Jurnal Eddie Blass dengan judul *The rise and rise of the corporate university*. "They propose that a corporate university can provide some or all of the following to an organisation:

- *the ability to increase the rate of learning within the company to match the increased rate of change in the environment;*
- *the ability to respond to the challenges of globalization, including the use of technology;*
- *the ability to align business goals and learning strategies;*
 - ✓ *to centrally direct and co-ordinate a locally-owned activity;*
 - ✓ *to aid maintenance of a corporate culture even when spread over diverse local cultures; and*
 - ✓ *to focus all organisation members on the key role of learning and knowledge in*
 - ✓ *creating and sustaining a competitive advantage.*

(Taylor dan Phillips, 2002).

Mereka mengusulkan bahwa universitas perusahaan dapat menyediakan beberapa atau semua keuntungan yang berikut ini untuk organisasi :

- kemampuan untuk meningkatkan tingkat pembelajaran dalam perusahaan agar sesuai dengan peningkatan laju perubahan dalam lingkungan;
- kemampuan untuk menanggapi tantangan globalisasi, termasuk penggunaan teknologi;
- kemampuan untuk menyelaraskan tujuan bisnis dan strategi pembelajaran;
 - ✓ untuk mengarahkan secara terpusat dan mengordinasi kegiatan yang dimiliki secara lokal;
 - ✓ untuk membantu pemeliharaan budaya perusahaan bahkan ketika tersebar di berbagai daerah budaya; dan
 - ✓ untuk memfokuskan semua anggota organisasi pada peran kunci pembelajaran dan pengetahuan dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pergeseran diklat menjadi *Corporate University* yang menawarkan *Knowledge based* dimana pegawai dipacu untuk memiliki kompetensi, membangun basis pengembangan ilmu terapan dalam berbagai fungsi kerja, mengisi gap kerangka penjenjangkan kualifikasi SDM yang mengintegrasikan sektor pendidikan dengan sektor pelatihan dalam skema pengakuan kemampuan kerja, [<https://id.m.wikipedia.org>],, bekerjasama dengan dunia kompetensi SDM di sektor privat dan menjadi tempat uji kompetensi. Hal ini menjadi tantangan yang perlu dipersiapkan dengan sungguh-sungguh.

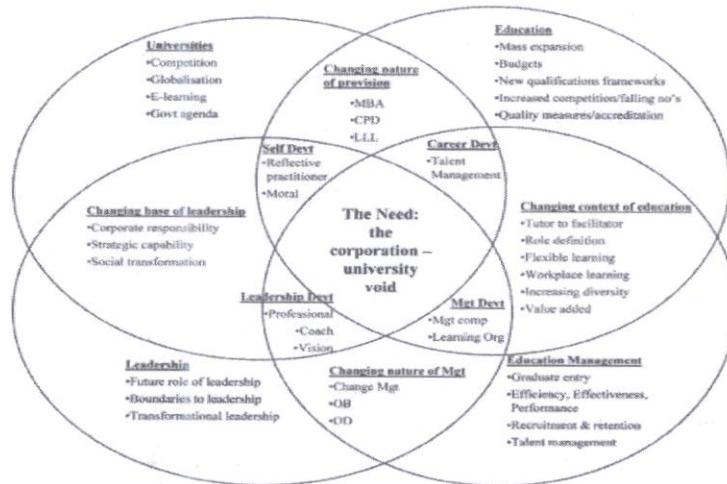
Sejalan dengan pandangan tersebut diatas Eddie Blass menjelaskan bahwa “ *The establishment of a corporate university can facilitate the establishment of a knowledge management system. While it is arguable whether or not knowledge can actually be “managed”, it clearly can be created, shared, developed, enhanced, updated, and so forth. By having courses designed and delivered in-house for in-house participants, a corporate university forms the backbone of the knowledge sharing process. When knowledge is shared, it can be expanded and enhanced* [Pembentukan *Corporate University* dapat memfasilitasi pembentukan sistem manajemen pengetahuan. Meskipun dapat diperdebatkan apakah pengetahuan benar-benar dapat "dikelola" atau tidak, itu jelas dapat dibuat, dibagikan, dikembangkan, ditingkatkan, diperbarui, dan sebagainya. Dengan memiliki kursus yang dirancang *in-house* dan disampaikan untuk peserta *in-house*, *Corporate University* membentuk tulang punggung dari proses berbagai pengetahuan. Ketika pengetahuan dibagikan, itu bisa diperluas dan ditingkatkan.

Seperti diulas dalam penjelasan sebelumnya dalam makalah ini, bahwa pendidikan dan pelatihan sebelumnya adalah dua kesatuan yang berbeda. Pendidikan selalu dikaitkan dengan sekolah dan universitas, sedangkan Pelatihan dikaitkan dengan organisasi dan industri. Dalam satu dekade terakhir, dua konsep ini menjadi satu, HRD profesional melihat peran mereka sebagai inti pengembangan pengetahuan, skill dan pembelajaran, khususnya pengembangan profesional dan personal. (Gold et al, 2003). Dalam ruang lingkup inilah konsep *corporate university* berkembang.

Corporate university telah berkembang untuk mengisi kekosongan diantara korporasi dan universitas, ketika *demand* yang diciptakan oleh korporasi dan *supply* disediakan oleh universitas negeri yang terus berubah dan bergerak menjauh. Amri Yusuf ,(2018) sependapat dengan Gold, munculnya *corpu* merupakan respons terhadap gap antara kebutuhan industri dan yang bisa dipenuhi oleh perguruan tinggi konvensional. Popularitas dan ekspansi *corporation university* sangat meningkat dalam sepuluh tahun terakhir, pentingnya pelatihan dan pengembangan di tempat kerja telah disorot oleh banyak para prakarsa manajemen terkemuka yang mempromosikan pengembangan berkelanjutan seperti *TQM* dan *lean thinking* (Womack and Jones, 1996).

Ilustrasi dibawah ini menggambarkan elemen eksternal yang telah berkontribusi pada perubahan dan munculnya *corporate university*. Pada dasarnya empat elemen telah berubah seiring waktu kemudian meninggalkan kekosongan antara apa yang dibutuhkan organisasi dan apa yang disediakan sektor pendidikan. Elemen-elemen terpecah dengan rapi ke sisi penawaran dan sisi permintaan. Dari suplai sisi kita melihat perubahan di sektor pendidikan secara keseluruhan, dan universitas pada khususnya.

Gambar 2.
Corporate University Void



Sumber: Eddie Blass, *The rise and rise of the corporate university*, Ashridge Management College, Berkhamsted, UK, Journal of European Industrial Training Vol. 29 No. 1, 2005

Tiga kali dalam pidato terkenal Tony Blair, pemerintah Inggris menempatkan "Pendidikan" dengan jelas dalam agenda dan telah melihat ekspansi berkelanjutan dari sektor pendidikan tinggi di tingkat sarjana. Universitas sendiri juga menghadapi tekanan untuk mengglobal, agar semakin kompetitif dan menemukan cara baru terutama melalui inovasi seperti *e-learning*. Respon terhadap tekanan-tekanan ini adalah perubahan dengan lebih fokus pada pengembangan profesional berkelanjutan. Peran pendidik telah berubah dari penyedia menjadi fasilitator (Kedia dan Harveston, 2002).

Di sisi permintaan, sifat manajemen dan kepemimpinan juga telah berubah. Fokus manajemen lebih pada efisiensi, efektifitas dan kinerja. Sedang berlangsung jalur kemajuan karir berkelanjutan yang didukung oleh *corporate university* dapat menjadi upah menarik untuk lulusan yang baik. Kepemimpinan telah berkembang menjadi sudut pandang strategis tersendiri, membutuhkan visi, tinjauan ke masa depan. Pengembangan kepemimpinan berpusat pada pembinaan, *social* transformasi, tanggung jawab perusahaan. Kekosongan yang muncul antara sisi penawaran dari pendidikan penyedia, dan sisi permintaan dari organisasi adalah kebutuhan untuk kombinasi pengembangan diri, pengembangan karir, pengembangan manajemen dan pengembangan kepemimpinan.

Secara umum, *corporate university* tidak berangkat dengan tujuan untuk bersaing atau mengganti universitas negeri tradisional. Memang David Thomas (1999) Kepala BT *Corporate University Project* dengan jelas menyatakan bahwa *corporate university* bukanlah universitas yang nyata. Namun, ini sekarang sedang berubah. *Corporate University* telah berkembang untuk memenuhi *hype* mereka

sendiri, dan dengan kertas putih kepemerintahan saat ini (Pemerintah Inggris, Departemen Pendidikan dan Keterampilan, 2003) meninjau kriteria yang diperlukan untuk mencapai status universitas, ada kemungkinan beberapa dari mereka menjadi universitas dengan hak mereka sendiri. Ini akan memungkinkan mereka untuk berkembang dan bersaing langsung dengan universitas negeri tradisional, dan banyak dari mereka mungkin menang.

Selain itu Gary Ewer mengemukakan hasil penelitiannya tentang profil-profil dari *corporate university* [Retrieved: 5 Pebruari 2019, Gary Ewer, *Corporate University Theory and Practice: the Case of Platt University, USA, International Journal of HRD Practice, Policy and Research 2017* Temuan mengungkapkan empat profil utama dari sebuah *corporate university* berdasarkan analisis faktor. Profil-profil ini adalah: **profil organisasi, profil operasional, profil pengiriman pembelajaran, dan profil kemitraan**, Abel [2008] (Lihat Gambar 3), menyatakan bahwa kerangka kerja akan bertindak sebagai "checklist" untuk membantu mengevaluasi dan meningkatkan pemahaman praktisi tentang berbagai jenis *corporate university* dan operasi mereka.

Gambar 3 :
Abel's Conceptual Framework for Defining and Classifying Corporate Universities (Used with permission)



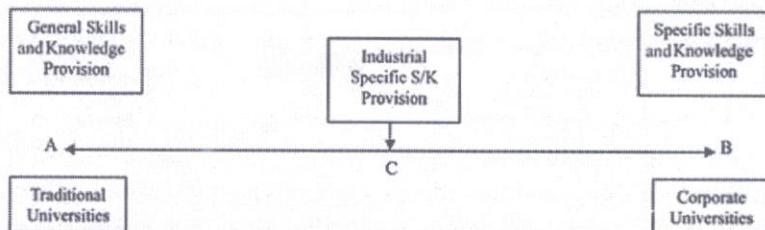
Sumber: Gary Ewer and Darlene Russ-Eft, *Corporate University Theory and Practice: the Case of Platt University, USA* International Journal of HRD Practice, Policy and Research 2017, Vol 2 No 1: 35-49

Berbeda dengan pendapat Gary Ewer and Darlene Russ, Jessica Li dalam jurnalnya yang berjudul *Understanding the Corporate University phenomenon: a human capital theory perspective*, mengemukakan pandangannya dilihat dari persepektif *human capital* dan membandingkan antara *Corporate University* dengan Universitas. Dikatakan Jessica Li bahwa teori modal manusia tentang perbedaan antara pelatihan umum dan khusus, memberikan landasan analitis untuk membedakan peran pengembangan kapasitas sumber daya manusia untuk *Corporate University* [CUs] dan Universitas Tradisional [TUs]. CUs dan TUs tidak

bisa dianggap sebagai persaingan dalam sumber investasi modal manusia seperti yang disarankan oleh literatur HRD. Sebaliknya, mereka saling melengkapi dan mengantikan sumber keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Menurut teori human capital, tujuan TUs adalah untuk membangun kapasitas keterampilan yang fleksibel untuk tempat kerja secara keseluruhan, sedangkan tujuan CUs adalah untuk membangun kapasitas sumber daya manusia untuk konteks keterampilan khusus dan tujuan bisnis organisasi. Karena fungsi yang berbeda dalam pengembangan kapasitas keterampilan, orang tidak dapat mengharapkan TUs untuk menyediakan individu dengan keterampilan yang memenuhi semua persyaratan organisasi, mengingat perbedaan yang sangat besar di industri, pekerjaan, dan organisasi. Dengan kata lain, TUs tidak bisa, dan tidak akan bisa untuk, memasok organisasi dengan satu set keterampilan yang serba guna (*one-size-fit-all*). Sebaliknya, dalam memberikan keterampilan tujuan umum, TUs adalah untuk meningkatkan modal manusia melalui alat konseptual dan pengetahuan yang berguna dalam berbagai pekerjaan dan industri dan memfasilitasi akuisisi keterampilan khusus di masa depan di tempat kerja, sehingga memberikan fleksibilitas yang diperlukan individu untuk mengetahui keunggulan komparatif mereka. Oleh karena itu, tidak tepat untuk menganggap munculnya CUs merupakan kegagalan dalam TUs.

Gambar 4 :
Human capital investment continuum



Sumber: Jessica Li, *Understanding the Corporate University phenomenon: a human capital theory perspective*, Article in International Journal of Human Resources Development and Management · January 2010

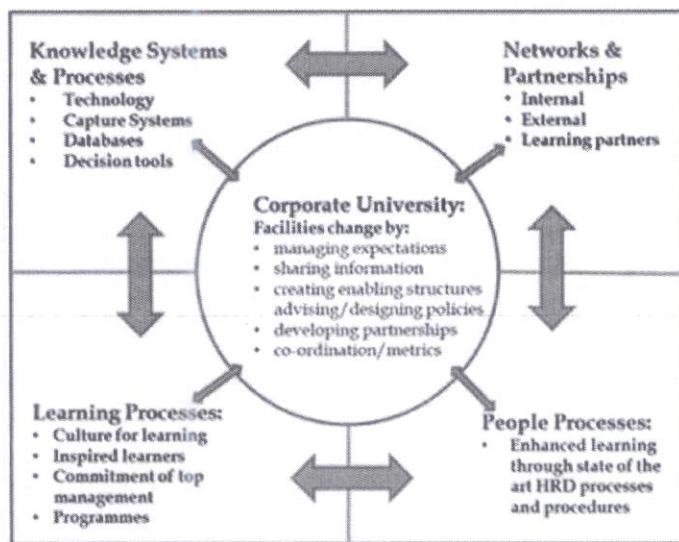
Garis lurus dari titik A ke B merepresentasikan kebutuhan *human capital* di organisasi ataupun lingkungan. Titik A adalah Skill Umum yang didapat dari *Traditional Universities* atau sekolah formal apa saja. Titik B adalah Skill Khusus yang didapat dari *Corporate Universities*. Titik C adalah skill khusus dan pengetahuan Industri.

Pada tingkat individu, mari kita pertimbangkan kebutuhan "just-in-time knowledge" di tempat kerja. Ini dapat terjadi pada setiap titik di sepanjang kontinum yang membutuhkan pembelajaran melakukan tugas langsung yang ada. Kebutuhan skill

untuk setiap karyawan mungkin berubah karena satu atau lebih hal berikut ini: perubahan kebutuhan pekerjaan, promosi, kemajuan teknologi, kompetisi menyebabkan perubahan strategi organisasi, atau perubahan regulasi pemerintah. Dalam situasi ini, karyawan di semua tingkatan perlu bersiaplah untuk pengetahuan atau keterampilan tambahan oleh *Corporate University*, sedangkan *Traditional Universities* tidak mungkin bertemu kebutuhan keterampilan langsung. *Just-in-time* : istilah manufaktur yaitu memproduksi produk dalam jumlah yang pas (tidak lebih) hanya yang dibutuhkan saja, agar mengurangi pemborosan atau produk yang tidak terpakai. Dalam kasus ini berarti *Corporate Universities* menawarkan pengetahuan hanya yang dibutuhkan perusahaan agar apa yang dipelajari memang terpakai saat kerja.

Dari pandangan yang dikemukakan oleh Jessica Li, sangat mendasar bahwa *Corporate University* menawarkan pengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat diimplementasikan pada saat bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Senge bahwa dalam dunia yang semakin terkoneksi serta bisnis yang kompleks dan dinamis, kecepatan belajar menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif jangka panjang. Maka Christopher Prince and Graham Beaver memberikan pandangan tentang sistem manajemen pengetahuan dalam *corporate university* berkelas dunia kemungkinan dibutuhkan dukungan dari *Intranet* dan manajemen berbasis data pengetahuan. Terdapat empat kunci proses *corporate university* kelas dunia sebagai berikut :

Gambar 5 :
The key processes of a worldclass corporate university



Sumber: Christopher Prince and Graham Beaver, *The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda*. Nottingham Business School

Knowledge Systems and Processes

Corporate University kelas dunia kemungkinan akan terlibat dalam pengembangan dan dukungan berkelanjutan dari *Intranet* dan manajemen basis data pengetahuan.

Network and partnership processes

Dalam konteks *corporate university* kelas dunia, memfasilitasi pengembangan kemitraan dengan lembaga pembelajaran kelas dunia untuk menyampaikan intervensi pembelajaran dalam organisasi akan menjadi sangat penting

People processes

Elemen ini mengacu pada sistem dan prosedur yang membangun dan memperkuat makna dan memfasilitasi pembelajaran dalam suatu organisasi. Ini tidak hanya berkaitan dengan tingkat keterampilan dan kemampuan pekerja untuk memanfaatkan teknologi tetapi juga cara di mana organisasi dapat membangun mekanisme yang sesuai untuk membuat budaya yang dapat diterima dan juga produktif.

Learning processes

Dimensi ini mewakili upaya untuk membuat organisasi pembelajaran berdasarkan pada pengembangan budaya yang didukung dan ditopang oleh Pendidikan dan Pelatihan. *Corporate University* Kelas dunia kemungkinan akan memengaruhi dan melobi aktor kunci organisasi untuk mengubah kebijakan perusahaan untuk diterapkan kepada peningkat untuk pembelajaran individu dan organisasi, sambil berusaha memberantas penghambat belajar.

Best Practise Corporate University

Mengapa semakin banyak perusahaan membentuk *corporate university*? Alasan mendasarnya ialah pengembangan sumberdaya manusia haruslah sejalan dengan strategi bisnis perusahaan. Karyawan dilatih dalam berbagai *workshop* untuk mendatangkan pemasukan bagi perusahaan, [Retrieved: 7 Februari 2019, Dian Basuki, *Corporate University*]. Pemasukan ini beragam wujudnya apa yang ia pelajari di *corporate university* itu selaras dengan dan bahkan mendukung tujuan strategis perusahaan. Di sinilah *corporate university* berperan untuk menyelaraskan (*aligning*) proses dan materi belajar dengan tujuan strategis perusahaan.

Desain seperti ini jelas berbeda dengan apa yang lazim diterapkan pada *training center*, di mana karyawan mungkin belajar tentang sesuatu tetapi bukan yang sangat diperlukan oleh perusahaan. Secara individual, pengetahuan dan keterampilan karyawan mungkin meningkat setelah mengikuti pelatihan di *training center*, namun dampaknya terhadap bisnis tidak terasa artinya, kinerja perusahaan tidak serta merta meningkat.

Persoalan ini yang dicoba untuk diatasi melalui pendekatan *corporate university*. Lazimnya, *corporate university* harus mampu menjalankan fungsi *aligning* tadi. Program-program yang dirancang dan dijalankan oleh *corporate university* harus seiring dengan tujuan bisnis perusahaan. Apabila sebuah perusahaan tengah melangkah untuk berekspansi ke lingkungan bisnis global, maka program *corporate university* harus mendukung tujuan ekspansi perusahaan. Karena program yang disiapkan dan materi yang diberikan *corporate university* kepada peserta program selaras dengan tujuan perusahaan, ada harapan bahwa hasil belajar tersebut akan mampu meningkatkan performansi perusahaan. Inilah fungsi lain *corporate university*, yakni mendukung peningkatan performansi perusahaan. Dengan desain seperti ini, menjadi lebih mungkin untuk mengukur atau setidaknya memperkirakan besarnya *return on investment* dari aktivitas belajar di *corporate university*.

Perusahaan memerlukan *corporate university* untuk mengelola *learning and development* sebagai *strategic investment* yang terfokus pada mendorong perbaikan performansi bisnis yang terukur di wilayah-wilayah bisnis utama (Meister, *Corporate Universities*, 1995). *Corporate university* juga mengembangkan fungsi yang sangat strategis terkait pengembangan sumber daya manusia, yakni mampu mentransformasikan SDM perusahaan. Yang dimaksud dengan transformasi SDM bukanlah sekedar meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tapi juga mengembangkan karakter karyawan.

Ketika lingkungan bisnis semakin kompetitif dan berubah cepat (*volatile*) diperlukan sumber daya manusia yang tangguh menghadapi persaingan yang meningkat, cerdik dalam membidik peluang, tapi juga adaptif terhadap perubahan. Lulusan *corporate university* diharapkan memenuhi harapan ini. Ketika seorang karyawan lulus dari *corporate university*, ia menjadi manusia yang meningkat kualitasnya pada sisi pengetahuan, keterampilan, maupun *attitude* atau karakter. Bila pencapaian ini berhasil diraih, *corporate university* terbilang sukses menjalankan fungsinya.

Namun demikian yang penting diperhatikan juga adalah pendapat *Martijn Rademaker* dalam buku *Corporate University: Drivers of the learning organization*, [Retrieved: 7 Februari 2019, Ramlan, *Corporate University bukanlah Universitas, Ppm Manajemen, <https://goo.gl/ITFkJx>*] yaitu “Keadaan terburuk pengembangan *corporate university* adalah sekedar menjadi badan pendidikan dan pelatihan dengan nama yang megah”.

Meskipun konsep *corporate university* baru berkembang pada tahun 1990-an, sebenarnya praktiknya sudah berjalan jauh sebelumnya. *General Motors (GM)* dan *General Electric (GE)* bahkan telah memulai pelatihan internal pada tahun 1914. Sekolah korporasi ini terus berjalan selama paruh abad dua puluh. Semua industri fokus pada pelatihan dan pengembangan internal. Pada akhir tahun 1980-an dan awal 90-an, praktik pembelajaran organisasi mulai dijalankan dengan mengadopsi konsep Peter M. Senge. Sejak saat itu, perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia ingin menjadi organisasi pembelajar. Di Eropa, perusahaan-perusahaan seperti *Shell* dan *Phillips* mulai membangun *corporate university*.

Di Indonesia, konsep *corporate university* mulai diterima setelah tahun 2000. PT Telkom, bisa disebut sebagai pelopor dalam bidang ini. Perusahaan-perusahaan yang termasuk BUMN paling semangat untuk menerapkan konsep ini. Selain PT Telkom, kita mengenal PLN *Corporate University* dan juga IPC *Corporate University* (milik PT Peindo II). Untuk perusahaan swasta, perbankan menjadi pelopornya. Mungkin Danamon merupakan perusahaan swasta awal yang mendirikan dan mengelola *corporate university*. Selanjutnya, perusahaan jasa keuangan termasuk Bank di Indonesia sangat bersemangat membangun *corporate university*.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara semakin berambisi mendirikan BUMN *University* dengan membentuk tim yang akan mengkaji konsep universitas korporat perusahaan pelat merah terpusat di Indonesia. Seperti dijelaskan oleh Hambra Deputi Bidang Infrastruktur Bisnis Kementerian BUMN bahwa instansinya masih mencari model ideal untuk mengembangkan BUMN *University*. Karena itu, sebuah tim akan merumuskan format calon kampus tempat manajemen bakat dan penggodokan calon direksi BUMN tersebut. Kementerian BUMN akan menguji coba sebuah model kampus virtual terlebih dahulu. Kelak, opsi BUMN *University* lainnya bisa berbentuk badan hukum tersendiri. Digadang-gadang Kota Baru Walini lahan bekas kebun teh PT Perkebunan Nusantara VIII di Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat sebagai pusat BUMN *University*. [Retrieved: 9 Februari 2019, Samdysara Saragih, Universitas Korporat: Kementerian BUMN Bentuk Tim Pengkaji BUMN UniversCopyright © 2019 by Bisnis Indonesia].

Strategi perusahaan menjadi basis yang sangat penting bagi program *corporate university*, salah satu korporasi yang memiliki peran besar mempopulerkan istilah *Coporate University* adalah *McDonald* [Retrieved: 7 Februari 2019, Amri Yusuf, Meluruskan Esensi *Corporate University*, Telkom Digital Solution, 13 Februari 2018]. Yang menarik disini sebagai pembelajaran adalah program pelatihan dan pembelajaran yang diikuti oleh sejumlah calon karyawan, calon manajer resto dan calon pelaku waralaba *McDonald*, di kampus *Hamburger University* dibangun sejak 1962, terletak di Oak Brook, Illionis AS, telah mendorong sejumlah orang yang mengikuti program tersebut menyebut dirinya sebagai mahasiswa.

Sementara para pengajarnya mereka memanggil dengan gelar – gelar akademik yang unik, seperti *Professor Hamburger*. Tentang *learning model*, selain diskusi dan belajar dalam kelas, menggunakan pendekatan *action learning* dan dibuat sedemikian rupa sehingga mengikuti bisnis *value chain McDonald*. Lulusannya diberi diploma khusus dengan gelar *Bachelor of Hamburgerology*. Inisiatif yang dilakukan *McDonald* di atas memberikan inspirasi kepada perusahaan besar didunia lainnya, seperti *GE*, *Walt Disney*, *Motorola*, *Boeing*, *Intel*, *Exxon Mobil*, *Fiat*, *Hitachi*, *UBS*, *Jhonson & Jhonson*, *Tyco*, *Caterpillar*, *Shell* dll.

Saat ini ada kurang lebih 4000-an korporasi yang memiliki *corporate university*. *GE* Campus bisa disebut sebagai contoh terbaik proses pengembangan *Corporate University*. Di sini manajer *GE* dari seluruh dunia digembeleng menjadi *great leader* yang mampu menggerakkan bisnis *GE* sehingga mencapai kinerja bagus. Dalam sepuluh tahun terakhir di AS, *corporate university* tumbuh luar biasa. Ada yang

memprediksi jumlahnya akan melebihi jumlah perguruan tinggi dan universitas tradisional

Khusus di Indonesia korporasi seperti, Telkom, Pertamina, PLN dan Semen Indonesia, selain memiliki *public university*, juga memiliki *Corporate University*. Nomenklatur yang digunakan adalah Telkom *Corporate University*, Pertamina *Corporate University*, PLN *Corporate University*, dan *Centre of Dynamic Learning Semen Indonesia (CDL SI)*. Saat ini *Corporate University* juga eksis di IPC, BRI, BNI, Mandiri, Bulog, dan Wijaya Karya. Seperti dituliskan dalam buku *Indonesia's Best Practices of Corporate University*, konsep ini makin populer setelah diadopsi kalangan perbankan seperti Citibank Indonesia dan BUMN. Tiga BUMN yang menjadi *early adopter* konsep ini adalah Telkom, PLN, dan Pertamina. Bank-bank BUMN seperti Bank Mandiri dan Bank BNI telah mengadopsi konsep ini. Di kalangan swasta ada *United Tractors*, Trakindo Utama, dan Unilever Indonesia. Hampir semua *corporate university* di Indonesia fokus pada karyawan sendiri. Sebagai pembelajaran, penulis sajikan beberapa perusahaan yang telah memiliki *Corporate University* dengan berbagai kelebihannya antara lain sebagai berikut :

Telkom Corporate University

Dalam konteks bisnis global, *corporate university* semakin diakui sebagai alat strategis untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan cara menjalankan berbagai aktivitas yang menumbuhkan kembangkan keahlian, pengetahuan karyawan maupun organisasi. *Corporate university* bersifat strategis karena yang dikembangkan di dalamnya adalah kompetensi inti yang dibutuhkan perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis.

Pada Telkom *Corporate University*, *Telkom Group* menempati posisi semacam Rektor di disebut '*Principal*', yang menyusun kurikulum untuk mendukung program perusahaan. Para direksi dapat menjadi semacam '*dean*' di *corporate university* ini, untuk memastikan bahwa program dan kurikulum tersebut *aligned* dengan tujuan strategis perusahaan dan memenuhi kebutuhan perusahaan.

Sejak diluncurkan pada 28 September 2012, melalui *Global Talent Program* Telkom *Corporate University* telah menghasilkan sebanyak 109 *global talent* atau melebihi dari target awal yang hanya 100 orang. "Sedangkan, *Program International Certification* menghasilkan 363 orang lulusan yang berarti pencapaian sebesar 121% dari target awal 250 orang". Para lulusan banyak menduduki posisi penting khususnya dalam pengembangan bisnis internasional Telkom. [Retrieved: 9 Februari 2019, Empat BUMN Bentuk *Corporate University*, SAP Human Resources, Oktober 2013, <http://dianbani123.blogspot.com>]. Kini, perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia itu memiliki 72 anak usaha dan perusahaan patungan sampai ke luar negeri, Samdysara Saragih [2019].

Pegadaian Corporate University

PT Pegadaian (Persero) mendirikan Pegadaian *Corporate University* dalam menciptakan SDM dan *talent* yang kompeten di bidang industri keuangan, seiring

dengan proses transformasi dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan [Retrieved: 7 Februari 2019, Bambang Ismoyo, *Warta Ekonomi.co.id*, Rabu, 06 Februari 2019]. Sunarso selaku Direktur Utama Pegadaian, mengatakan bahwa unit pendidikan ini merupakan wujud peningkatan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM melalui program pendidikan yang berkualitas selaras dengan kebutuhan pengembangan bisnis dalam mendukung sasaran strategis perusahaan. Pegadaian *Corporate University* merupakan salah satu terobosan baik produk dan layanan yang didukung *the latest technology*, maupun pengembangan *hard & softskill* karyawan.

Pegadaian *Corporate University* telah mendirikan enam program akademi terdiri dari akademi bisnis gadai, mikro, syariah, digital, operasional & penjualan, dan supporting. Disamping itu terdapat beberapa program training non akademi seperti *training induksi*, tugas belajar, dan *Individual Development Plan (IDP)*. Pegadaian *Corporate University* menjalankan 3 (tiga) pola *relationship* yang meliputi: *Business to Business (B2B)*, *Business to Education (B2E)*, dan *Business to Society (B2S) relationship*. Ketiga pola *relationship* ini didasarkan pada manfaat yang saling menguntungkan dan merupakan salah satu *strategi branding* Pegadaian *Corporate Univers*

Kementerian Keuangan *Corporate University*

Terdapat beberapa alasan mengapa Kementerian Keuangan bertransformasi menjadi *corporate university*. Dijelaskan oleh pimpinan Pusdiklat Pajak [Retrieved: 8 Februari 2019, Mengapa Kementerian Keuangan harus *Corporate University*, 12 Juli 2017], bahwa kita semakin menyadari bahwa bentuk diklat, *training center*, ataupun *learning center* mengandung sejumlah kelemahan yang umum dijumpai, yaitu tidak adanya keselarasan (*alignment*) antara apa yang dipelajari di pelatihan dan persoalan bisnis yang ditangani perusahaan. Terpisah dari persoalan bisnis yang paling mendesak untuk diatasi dan program-program pelatihan dan pengembangan seringkali tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap proses bisnis yang sedang dijalani. Karena tidak *aligned* secara langsung dengan persoalan bisnis Kementerian Keuangan, maka dampak dari hasil pelatihan terhadap kinerja tidak begitu berarti. Dalam desain *corporate university*, program dirancang agar karyawan maupun institusi perusahaan sama-sama dapat memetik manfaat besar dari aktivitas belajar. Bukan hanya pengetahuan, karakter, maupun ketrampilan pegawai yang meningkat, tetapi mereka juga bisa mengembangkan talenta lebih jauh yang kemudian berdampak pada peningkatan karier.

Untuk menumbuhkan budaya *Corporate University*, tidak cukup dengan regulasi dan peraturan yang mewajibkan pegawai melakukan *Corpu* namun harus menumbuhkan sikap *Corpu*, karena *Corporate University* bukan hanya kegiatan dan usaha pengembangan diri, namun lebih dari itu *Corporate University* adalah sikap dan kesadaran untuk mengembangkan diri. Untuk menumbuhkan kesadaran tersebut, pegawai perlu distimulus agar turut serta dalam transformasi Kementerian Keuangan menjadi *Corporate University*. Oleh karena itu Pusdiklat Pajak menyelenggarakan *Internalisasi Corporate University* untuk seluruh pegawai yang dilaksanakan secara santai dan *fun* sehingga sikap dan kesadaran akan *Corporate University* lebih terbangun dengan baik.

PLN Corporate University

Dijelaskan oleh *Chief Learning Officer* PLN Wisnoe Satrijono, bahwa Implementasi *corporate university* juga untuk meningkatkan pencapaian ukuran *ROI* suatu investasi program pelatihan, mendukung proses transformasi, serta menciptakan kondisi inovatif dan kelincahan (*agility*) dalam berbisnis di era *knowledge economy*, [Retrieved: 8 Februari 2019, Mengenal Corporate University, *Humaniora, media indonesia* © 2019]. Dalam meningkatkan kinerja PLN *Corporate University* telah melakukan kerja sama dengan Majalah Swa untuk menggelar “Forum Berbagi dan Belajar” dengan mengundang sejumlah perusahaan yang sudah menerapkan konsep tersebut, meski dikemas dalam bentuk kompetisi, tujuan utama acara ini mencari *best practice* di bidang *corporate university* yang diharapkan menjadi pembelajaran bagi perusahaan lain.

Sejumlah perusahaan besar turut berpartisipasi antara lain Pertamina, Wijaya Karya, BNI, Semen Indonesia, Garuda Indonesia, BCA, Citibank, Trakindo Utama, Pan Brothers, Holcim Indonesia, dan AIA Financial. Menurut Rully Cahyono [Retrieved: 9 Februari 2019, Memaksimalkan Peran “Corporate University” BUMN, Blog at WordPress.com, April 2016], sudah hampir tiga tahun sejak BUMN berbondong-bondong membentuk “*Corporate University*”, fenomena ini bagus, BUMN semakin sadar akan pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas bagi peningkatan kinerja dan perbaikan yang berkelanjutan.

Peran Corpu baru saat ini baru pada pengembangan SDM. Namun, jika diamati sebenarnya Corpu banyak melibatkan unsur di luar BUMN. Hal ini didasari fakta bahwa meskipun kurikulum pelatihan SDM dirumuskan oleh Corpu, tidak mungkin semua materi bisa disediakan secara swadaya. Maka CorpU bisa bekerjasama dengan Perguruan Tinggi, sebagai konsultan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi perusahaan, dan untuk merumuskan penelitian jangka panjang. [Retrieved: 9 Februari 2019, Indonesia Corporate University, Sebuah Links Referensi Corporate University Perusahaan di Indonesia, <http://astimen.wordpress.com> .

Pada PLN *Corporate University*, seluruh Anggota Direksi PLN menjadi *Learning Council* (Dewan Pembelajaran) atau penanggungjawab kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan pada Unit Pendidikan dan Pelatihan (Udiklat) yang dimiliki PLN. Udiklat tersebut saat ini dikembangkan menjadi akademi-akademi sesuai dengan proses bisnis perusahaan yaitu *Primary Energy & Power Generation Academy* pada PLN Udiklat Suralaya, *Transmission & Live Line Maintenance Academy* pada PLN Udiklat Semarang, *Distribution & Commerce Academy* pada PLN Udiklat Pandaan, *Project Academy* pada PLN Udiklat Bogor, *Renewable Energy Academy* pada PLN Udiklat Makassar, *Leadership Academy* pada PLN Udiklat Jakarta, *Corporate Culture Academy* pada PLN Udiklat Jakarta.

Mandiri University

Untuk menyiapkan bankir-bankir terbaik, Bank Mandiri mendirikan Mandiri *University*. Perusahaan ini melihat bahwa peran *training center* tidak lagi sekadar bersifat *tactical* untuk memenuhi kesenjangan kompetensi [*competence gap*].

Namun, harus diperluas sebagai *strategic business partner* untuk bisa membentuk karyawan yang berpengetahuan serta terus mendorong pegawainya untuk mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya melalui *continous learning*, [Retrieved: 8 Februari 2019, Muhammad Iqbal, *Menuju Corporate University Andal, Republika.co.id*, 06 Februari 2019]. Sejalan dengan perkembangan bisnis yang terjadi, di mana *competitive advantage* tidak lagi diukur dari efisiensi atau skala ekonomis usaha, melainkan dari sejauh mana perusahaan mampu berinovasi dan berkreasi di tengah-tengah kompetisi yang semakin ketat. Secara umum Mandiri University merupakan program pembelajaran yang mendukung visi bank ke depan yang fokus pada area-area utama, seperti *wholesale banking, retail banking, risk*, dan operasional yang bertujuan untuk memastikan pegawai memiliki kompetensi teknis yang dibutuhkan di bidangnya.

Program tersebut ada yang bersifat *push training*, yaitu training yang wajib diikuti oleh pegawai karena jabatannya. Sedangkan bagi pegawai yang ingin meningkatkan kompetensi teknis bisa mengikuti *pull training*. Selain itu, melalui program-program yang disusun oleh *Leadership Academy* juga membantu pegawai untuk memiliki kompetensi *leadership* yang cukup. Peran Mandiri University terhadap perusahaan semakin dirasakan penting, tidak hanya oleh perusahaan secara keseluruhan, namun juga oleh pegawai.

Hasil evaluasi training yang dilakukan, menunjukkan dampak program *Mandiri University* terhadap bisnis perusahaan juga meningkat. Seluruh pegawai di Bank Mandiri diberikan kesempatan terbuka untuk mengikuti training di *Mandiri University* melalui *classroom training*.

Pertamina Corporate University

Pertamina *Corporate University* menggunakan tiga metode. Pertama, *konsep Andragogi Learning* yang membutuhkan keterlibatan dari seluruh peserta. Pengalaman kerja, terutama yang terkait pemecahan masalah peserta juga sangat bermanfaat. Rencana kerja dan evaluasi instruksi yang dilakukan sangat penting dalam proses perbaikan. Kedua, *metode experiential learning* yang fokus membuat siklus antara *divergensi, asimilasi, konvergensi, dan akomodatif*. Ini memungkinkan pekerja untuk bisa ke tahap *feel and watch*. Kemudian berubah menjadi *think and watch*, lalu dikonversi menjadi *think and do*, dan bgeser jadi *feel and do*. Ketiga, metode *Blended Learning Methode* yang menggabungkan antara kelas dan praktik pengalaman dan apa yang dibutuhkan. Ini untuk pekerja yang sifatnya *IT Based, Site visit and love case, SME*, serta yang sifatnya implementatif, [Retrieved: 9 Februari 2019, Jefry Pratama & Deddy Sardjito, *Indonesia Best Practices of Corporate University, Majalah Swa Indonesia* (2016)].

Ke depan, materi pelatihan juga bisa disampaikan lewat *webinar*. Sehingga, tidak perlu harus berkumpul di satu kelas. Pembelajaran bisa dilakukan di mana saja karena berbasis IT. Tantangannya hanya satu kalau ada perubahan *digovernance*, pembentukan corporate university diperusahaan migas, dilandasi kesenjangan antara SDM generasi tua dengan milenial. Di sisi lain, Pertamina berancang-ancang menjadi perusahaan kelas dunia sehingga perlu diperkuat dengan personel berstandar global.

Di Pertamina *Corporate University*, terdapat tujuh akademi yang mencerminkan bidang usaha Pertamina seperti hulu migas, pengolahan, dan pemasaran. Setiap akademi tersebut dipimpin oleh direktur Pertamina dan silabus disesuaikan dengan kepentingan bisnisnya. [Retrieved: 9 Februari 2019, Samdysara Saragih, Universitas Korporat: Kementerian BUMN Bentuk Tim Pengkaji BUMN UniversCopyright © 2019 by Bisnis Indonesia].

Trakindo *Corporate university*

Trakindo Corporate university dirancang layaknya universitas pada umumnya, yakni terdapat jurusan-jurusan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis di Trakindo. Ada tujuh jurusan yang terdapat di Trakindo, yaitu *service and operation, sales, marketing, supply chain, finance, human capital and admin*, serta *innovation*. Pada setiap jurusan terdapat tiga level, yaitu *basic, intermediate* dan *advanced*. Seluruh karyawan akan mendapat tiga materi sebelum masuk di berbagai jurusan di atas. Ketiga materi tersebut adalah *core value, business focus and consumer focus*, serta *leadership traits*.

Sejak 1996, Trakindo telah memiliki pusat pelatihan di Cileungsi Bogor. Pada 2017, pusat pelatihan ini mendapat bintang “5” untuk *Caterpillar Learning Capability Assessment Tools (LCAT)*. Hal ini menjadikan Trakindo sebagai satu-satunya distributor *Caterpillar* di dunia yang mendapat bintang 5 LCAT. Di 2013 Trakindo mendapat penghargaan *CAT Service Training Excellence Accreditation Award* dan *Best Team Presentation CAT Condition Monitoring Boot Camp di Thailand*.

IPC *Corporate University*

IPC Corporate University merupakan sebuah produk trasformasi dari PT Pelindo II untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi dengan kompetensi teknis kepelabuhan dan logistik, manajemen dan kepemimpinan. Didirikan pada tahun 2013, *IPC Corporate University* adalah langkah *strategis* dan *visioner* untuk menyiapkan hal-hal yang berkaitan dengan *soft infrastructure*.

Dengan memiliki fasilitas mutakhir sehingga mampu menghadirkan sebuah *learning experience* bertaraf internasional, *Corporate University* ini memiliki program unggulan yang berorientasi pada bidang *Container Terminal, Non Container Terminal, Marine Services* dan *Logistik* yang dapat dipilih oleh 1500 peserta didik. [Retrieved: 9 Februari 2019, Berita Kementerian BUMN, Mei 2015]. IPC *Corporate University* menargetkan dan menyediakan berbagai program dan fasilitas dengan level setaraf lembaga pelatihan dan pendidikan kemaritiman lainnya di dunia.

Dengan semakin bertambah perusahaan yang membentuk *corporate university*. Ini perkembangan menarik, terdapat beberapa alasan mengapa pada umumnya *learning center* ditransformasikan menjadi *corporate university*. Para eksekutif rupanya semakin menyadari bahwa bentuk diklat, training center, ataupun learning center mengandung sejumlah kelemahan yang umum dijumpai, *Pertama*, tidak

adanya keselarasan (*alignment*) antara apa yang dipelajari di pelatihan dan persoalan bisnis yang ditangani perusahaan. *Corporate university* berusaha menyambungkan kebutuhan perusahaan dengan pelatihan yang diberikan kepada karyawan; *Kedua*, program-program pelatihan dan pengembangan seringkali tidak memiliki dampak bisnis yang signifikan. Karena tidak *aligned* secara langsung dengan persoalan bisnis perusahaan, maka dampak hasil-hasil pelatihan tersebut terhadap kinerja perusahaan (*business performance*) tidak begitu berarti; *Ketiga*, pada umumnya partisipasi peserta pelatihan (*trainee*) begitu rendah. Salah satu penyebabnya peserta umumnya tidak merasakan penghargaan yang berarti setelah usai mengikuti pelatihan. Dalam desain *corporate university*, program dirancang agar baik individu karyawan maupun institusi perusahaan sama-sama dapat memetik manfaat besar dari aktivitas belajar. Bukan hanya pengetahuan, karakter, maupun ketrampilan karyawan yang meningkat, tetapi mereka juga bisa mengembangkan talenta lebih jauh yang kemudian berdampak pada peningkatan karier, bahkan juga penghasilan.

Corporate university lebih unggul dibandingkan dengan pelatihan dan pengembangan dalam memastikan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan *attitude* yang dipelajari dapat diterapkan dan memiliki *linkage* yang kuat serta berdampak signifikan terhadap performansi bisnis perusahaan. *Corporate university* jauh lebih efektif dalam mendukung pengembangan *human capital* dalam menyesuaikan diri dengan kecepatan perubahan lingkungan yang bersifat strategis, [Retrieved: 9 Februari 2019, Dian Basuki, *Membentuk Corporate University*<https://indonesiana.tempo.J>]

Analisis dan Pembahasan

Perbincangan tentang *Corporate University* yang terus mengemuka dikalangan para pemangku kepentingan kediklatan disektor publik, menjadi sebuah perenungan kita bersama, pertanyaan besarnya adalah “ mengapa harus *corporate university*”. Tentunya pertanyaan ini sangat proporsional bagi para pelaku kediklatan, apalagi tantangan yang dihadapinya adalah implementasi kebijakan dengan lahirnya UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang membawa pesan terjadinya perubahan paradigma yang menempatkan ASN sebagai *human capital*, dan kebutuhan akan pengembangan kompetensi yang meningkat perlu dilakukan secara lebih efisien, belum lagi tantangan berikutnya adalah transformasi ASN menuju Ekonomi Indonesia Ke 5 Dunia, dengan agenda prioritasnya adalah penggunaan Informasi Teknologi dalam manajemen birokrasi dan lebih populer dengan revolusi industry 4.0.

Pembahasan tentang *Corporate University* tentunya akan diawali dengan pergeseran paradigma peranan SDM didalam organisasi. Mengingat peran SDM sangat penting dalam organisasi, maka sudah barang tentu perhatian publik terhadap peran SDM menjadi lebih signifikan sehingga terjadi perubahan pandangan mengenai *human resource* yang semula identik dengan pengelolaan pegawai, personalia, karyawan dll, tidak bisa dihindari.

Mendiskusikan tentang *human resource*, didalamnya kita membicarakan jasa yang dihasilkan pegawai, pemikiran, prestasi, keterampilan, kompetensi sampai kepada

kinerja yang diperoleh dari sumber daya manusia itu sendiri, maka pergeseran pandangan pun terjadi pada pemberian penghargaan atas prestasi kerja ini lah yang disebut *Human Capital* atau modal manusia. Tentunya pengakuan yang sangat besar terhadap peranan manusia didalam organisasi sangat menggembirakan, pegawai telah dihargai sebagai akumulasi dari pengakuan terhadap pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pegawai lainnya yang relevan didalam memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis organisasinya, sehingga *human capital* dapat dipandang sebagai aset yang terlihat [*Tangible Asset*] dan juga sebagai aset yang tak terlihat [*Intangible Asset*].

Dari uraian tersebut diatas, dapat memandu kita untuk memahami betapa pentingnya *human capital* dalam mengembangkan ASN profesional yang memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip tanggung jawab pada pelayanan ; memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya ; dan kualifikasi akademik yang memadai. Untuk memperoleh ASN yang berpengetahuan tentunya dibutuhkan pendidikan, pelatihan dan pengembangan profesiinya. Pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan pegawai diungkapkan oleh *Gary S.Becker* pemenang *Nobel Prize in Economic* dalam bukunya *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, “bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi terpenting dalam *modal manusia*”.

Untuk kepentingan pengembangan ASN profesional inilah kehadiran *corporate university* bertujuan menyediakan pendidikan modern bagi ASN yang mendukung misi kebijakan nasional melalui percepatan proses pembelajaran individu dan organisasi serta transformasi budaya ASN secara terpadu. Manfaat yang diharapkan dari *corporate university* adalah pendidikan dan pelatihan yang *Responsif*, *Pembelajaran organisasi terintegrasi dan Efisiensi*. Yang dimaksud responsif adalah sistem pembelajaran yang mampu merespon terhadap berbagai strategi pemerintah, mampu beradaptasi dengan lingkungan strategis yang berubah cepat; Pembelajaran organisasi terintegrasi dimaksudkan adalah merubah pola pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasi, membangun budaya ASN yang kuat diatas identitas sektoral dan daerah, integrasi proses pembelajaran dengan kinerja organisasi dalam mewujudkan arah kebijakan pemerintah, integrasi pengembangan *leadership development* dengan strategi organisasi; Efisiensi adalah mampu menjawab keterbatasan waktu pegawai dan biaya penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN.

Jika *Corporate University* diimplementasikan pada diklat-diklat sektor publik tentunya akan mendorong dan mempercepat terwujudnya organisasi pembelajar dalam lingkungan organisasi pemerintah. Organisasi pembelajar yang dimaksud adalah organisasi/instansi pemerintah mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri, sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang dihadapinya, mampu merespon berbagai strategi pemerintah, mampu beradaptasi dengan lingkungan strategis yang berubah sangat cepat. Kehadiran *Corporate University* oleh banyak praktisi *human capital*, diyakini akan banyak membantu suatu organisasi untuk mengakselerasi peningkatan kapasitasnya dalam mengintegrasikan proses pembelajaran dan pengembangan yang kuat dan solid

selaras dengan visi organisasi. Jadi sederhananya ada beberapa alasan yang mendorong kenapa organisasi membentuk *corporate university*, yaitu untuk mengembangkan kapabilitas internal secara lebih spesifik dan *up to date*, yang berdampak langsung pada pencapaian sasaran organisasi.

Merujuk pada pandangan para eksekutif dikalangan perusahaan BUMN yang telah menerapkan konsep *corporate university*, mereka menyadari bahwa bentuk diklat, *training center*, ataupun *learning center* memiliki sejumlah kelemahan yang umum dijumpai, antara lain tidak adanya *alignment* atau keselarasan antara apa yang dipelajari dipelatihan dan persoalan bisnis yang dihadapi perusahaan. Kehadiran *Corporate university* berusaha menyambungkan kebutuhan perusahaan dengan pelatihan yang diberikan kepada karyawan; Program pelatihan dan pengembangan seringkali tidak memiliki dampak bisnis yang signifikan, karena tidak *aligned* secara langsung dengan persoalan bisnis perusahaan, maka dampak hasil pelatihan terhadap kinerja perusahaan tidak begitu berarti; Pada umumnya partisipasi peserta dalam pelatihan rendah, penyebabnya peserta tidak merasakan penghargaan yang berarti usai mengikuti pelatihan. Dalam desain *corporate university*, program dirancang agar karyawan maupun perusahaan dapat memperoleh manfaat besar dari aktivitas belajar termasuk mereka dapat mengembangkan talenta lebih jauh yang berdampak pada peningkatan karier, bahkan juga penghasilan.

Intinya yang diperoleh *Corporate university* lebih unggul dibandingkan dengan pelatihan dan pengembangan didalam memastikan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan *attitude* yang dipelajari dapat diterapkan dan memiliki *linkage* yang kuat serta berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. *Corporate university* jauh lebih efektif dalam mendukung pengembangan *human capital* dalam menyesuaikan diri dengan kecepatan perubahan lingkungan yang bersifat strategis.

Untuk memberikan penguatan terhadap bahasan diatas, pandangan Peter M. Senge bahwa dalam dunia yang semakin terkoneksi serta bisnis yang kompleks dan dinamis, kecepatan belajar menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif jangka panjang, sudah tidak memadai lagi hanya satu orang yang belajar untuk organisasinya, sudah waktunya pembelajaran diikuti oleh karyawan di semua level. Fungsi yang mengelola pembelajaran oleh perusahaan disebut sebagai *corporate university*. Penguatan berikutnya dari Senge adalah hadirnya *corporate university* bersamaan dengan lahirnya tiga fenomena yaitu *Globalisation*, *knowledge worker* dan *learning organization*.

Penguatan berikutnya adalah pandangan tentang kehadiran *Corporate university* untuk mengisi kekosongan diantara korporasi dan universitas, ketika *demand* yang diciptakan oleh korporasi dan *supply* disediakan oleh universitas yang terus berubah dan bergerak menjauh. Singkat kata *corporate university* dikembangkan untuk mengisi celah di mana permintaan untuk pelatihan dan pengembangan khusus perusahaan belum dipenuhi oleh pasokan pendidikan yang berasal dari universitas.

Faktor kunci dari *Corporate University* adalah *Learning Management System [LMS]*, penyediakan infrastruktur dan sistem pembelajaran yang tepat guna dari dimensi waktu, biaya dan kualitas, harus menjadi pertimbangan yang paling utama

dalam penerapan konsep *corporate university*. Tujuannya adalah mendukung proses pembelajaran yang mampu menjaga ketersediaan SDM dengan kapasitas dan *talenta* yang selaras untuk mendukung pencapaian kinerja dan kebijakan strategis organisasi. *LMS* adalah *tools* internalisasi dari pengetahuan kritis yang telah dikelola melalui kegiatan *Knowledge Management*. *LMS* aplikasi perangkat lunak untuk kegiatan dalam jaringan, program pembelajaran elektronik (*e-learning program*), dan isi pelatihan. Sebuah *LMS* yang kuat harus bisa menggunakan layanan *self-service* dan *self-guided* untuk mengumpulkan dan menyampaikan konten pembelajaran dengan cepat, mengkonsolidasikan inisiatif pelatihan pada *platform* berbasis *web scalable*, mendukung *portabilitas* dan *standard*, personalisasi isi dan memungkinkan penggunaan kembali pengetahuan. Keberadaan *LMS* dalam *Corpprate University* akan meningkatkan efektifitas integrasi pemberdayaan SDM sebagai *intagible asset* dengan sistem dan kualitas layanan yang disediakan untuk pelanggan. Jika *Knowledge Management* adalah proses nya, maka *LMS* adalah *Tools* atau alat bantu untuk proses pembelajaran berdasarkan kurikulum yang telah direncanakan.

Penguatan bahasan tentang perlunya *LMS* dalam pendirian *Corporate University*, perlu dikemukakan oleh Bryant Nielson [2017], “Sebuah *corporate university* harus memiliki semacam sistem pengiriman terpadu untuk penjadwalan, kuliah online, dan deskripsi mata kuliah di kelas, pelacakan, dan penjadwalan instruktur dan fasilitas. Akan sulit untuk merencanakan begitu banyak untuk peluncuran *corporate university* hanya untuk mengetahui tidak ada cara untuk menghasilkan. Jadi *best practise* selanjutnya adalah membangun sebuah sistem manajemen pembelajaran.

Yang perlu mendapat perhatian berikutnya adalah *CorpU Blueprint* yaitu peta yang menggambarkan anatomi area yang dikelola dan membutuhkan keputusan yang tepat agar menghasilkan nilai tambah yang optimal dari investasi yang telah dikeluarkan. Karena menyangkut semua aspek penting, *CorpU Blueprint* biasanya digambarkan dalam bentuk peta objek bercabang atau *tree view*. Beberapa dimensi penting dalam *CorpU Blueprint* adalah Perancangan strategi, Fungsi Marketing internal dan eksternal, Manajemen dan Administrasi, Pengelolaan dan pendayagunaan Pengetahuan atau *knowledge harvesting*, Pengelolaan Kecerdasan, Infrastruktur penunjang pembelajaran, Standar Regulasi, Pengelolaan program pengembangan, Pengeloaan sistem mutu dan prosedur, Proteksi data.

Sebuah *Corporate University* harus mendapat dukungan yang penuh dan kepemimpinan proaktif dari manajemen sebagai *leader*, agar semua kegiatan pembelajaran berhasil dan berjalan secara tepat guna selaras dengan kebijakan perusahaan dan menunjang kinerja.

Kesimpulan dan Saran

UU No 5/ 2014 tentang ASN, membawa pesan terjadinya perubahan paradigma yang menempatkan ASN sebagai human capital dan kebutuhan akan pengembangan kompetensi yang meningkat perlu dilakukan secara lebih efisien menjadi tantangan dimasa yang akan datang. Tantangan berikutnya adalah transformasi ASN menuju Ekonomi Indonesia ke 5 di dunia, mendorong instansi untuk mengembangkan talent pool dan talent management yang berkualitas serta

penggunaan IT dalam manajemen birokrasi (revolusi industry 4,0) dan Globalisasi. Untuk mewujudkan tantangan tersebut dibutuhkan pendidikan, pelatihan dan pengembangan profesi, karena pendidikan dan pelatihan merupakan investasi terpenting dalam human capital, maka konsep *corporate university* akan banyak membantu organisasi untuk mengakselerasi peningkatan kapasitasnya dalam mengintegrasikan proses pembelajaran dan pengembangan yang kuat selaras dengan visi organisasi.

Corporate University bertujuan menyediakan pendidikan modern bagi ASN yang mendukung misi kebijakan nasional melalui percepatan proses pembelajaran individu dan organisasi serta transformasi budaya ASN secara terpadu. Manfaat yang diperoleh dari *corporate university* adalah pendidikan dan pelatihan yang Responsif, Pembelajaran organisasi terintegrasi, dan Efisiensi.

Berbagai pandangan dari para Eksekutif di perusahaan BUMN yang telah meng-implementasikan konsep *Corporate university* menjadi sebuah pembelajaran. Mereka menjelaskan bahwa *Corporate university* berusaha menyambungkan kebutuhan perusahaan dengan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dan dapat menjawab keraguan terhadap pembelajaran yang telah dilakukan oleh diklat, training center, ataupun learning center yang memiliki sejumlah kelemahan antara lain tidak adanya alignment atau keselarasan antara apa yang dipelajari dipelatihan dan persoalan bisnis yang dihadapi perusahaan, program pelatihan dan pengembangan seringkali tidak memiliki dampak bisnis yang signifikan, karena tidak adanya keselarasan secara langsung dengan persoalan bisnis perusahaan, maka dampak hasil pelatihan terhadap kinerja perusahaan tidak begitu berarti, partisipasi peserta dalam pelatihan rendah penyebabnya peserta tidak merasakan penghargaan yang berarti usai mengikuti pelatihan.

Dalam desain *corporate university*, program dirancang agar karyawan maupun perusahaan dapat memperoleh manfaat besar dari aktivitas belajar termasuk mereka dapat mengembangkan talenta lebih jauh yang berdampak pada peningkatan karier, bahkan juga penghasilan. Intinya yang diperoleh *Corporate University* lebih unggul dibandingkan dengan pelatihan dan pengembangan dan memastikan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipelajari dapat diterapkan dan memiliki hubungan yang kuat serta berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Saran yang dapat disampaikan dalam makalah ini adalah bahwa Konsep *corporate university* menawarkan knowledge based, dimana Sumber Daya Manusia dipacu untuk berkompetisi dan memiliki kompetensi, membangun basis pengetahuan dalam berbagai fungsi kerja untuk merespon kebutuhan pengembangan kompetensi ASN sesuai tuntutan strategi organisasi, dan pembelajaran dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan karir. *Corporate University* sangat tepat untuk diimplementasikan disektor publik ketika tantangan dan tuntutan menempatkan ASN sebagai human capital. Terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan ketika akan memulai mengimplementasikan *corporate university* antara lain : [1] Diperlukan ide-ide baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang akan dikembangkan menjadi *corporate university* salah satunya melalui benchmarking to best practice; [2] Internalisasi *Corporate University* untuk

seluruh pegawai yang dilaksanakan secara santai dan menyenangkan, sehingga akan terbangun dengan baik sikap dan kesadaran untuk mengembangkan diri melalui Corporate University ; [3] Faktor kunci dari *Corporate University* adalah *Learning Management System [LMS]*, penyediaan infrastruktur dan sistem pembelajaran yang tepat guna dari dimensi waktu, biaya dan kualitas, harus menjadi pertimbangan yang paling utama dalam penerapan konsep corporate university. Sebuah *LMS* yang kuat harus bisa menggunakan layanan *self-service* dan *self-guided* untuk mengumpulkan dan menyampaikan konten pembelajaran dengan cepat, mengkonsolidasikan inisiatif pelatihan pada platform berbasis *web scalable*, mendukung portabilitas dan standard, personalisasi isi dan memungkinkan penggunaan kembali pengetahuan; [4] Perlu dipersiapkan *CorpU Blueprint* yaitu peta yang menggambarkan anatomi area yang dikelola dan membutuhkan keputusan yang tepat agar menghasilkan nilai tambah yang optimal dari investasi yang telah dikeluarkan. *CorpU Blueprint* biasanya digambarkan dalam bentuk peta objek bercabang atau tree view. Beberapa dimensi penting dalam *CorpU Blueprint* adalah Perancangan strategi, Fungsi Marketing internal dan eksternal, Manajemen dan Administrasi, Pengelolaan dan pendayagunaan Pengetahuan atau knowledge harvesting, Pengelolaan Kecerdasan, Infrastruktur penunjang pembelajaran, Standar Regulasi, Pengelolaan program pengembangan, Pengelolaan sistem mutu dan prosedur, Proteksi data.

Sebuah *Corporate University* harus mendapat dukungan yang penuh dan kepemimpinan proaktif dari manajemen sebagai leader, agar semua kegiatan pembelajaran berhasil dan berjalan secara tepat guna selaras dengan kebijakan organisasi dan menunjang kinerja.

Daftar Pustaka

UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara,

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2019
Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara

Andrew Mayo, 2012. Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets: Gower Publishing Lid

Gary S.Becker, 1993. Human Capital, Athetheoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago and London: The University of Chicago Press.

Jimmy L.Gaol, 2014.A to Z Human Capital,Jakarta: Grasindo PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.

Retrieved: 4 Januari 2019, Urgensi dan Design Corpus Aparatur Sipil Negara, Samarinda 30 Januari 2018.

Retrieved: 11 Pebruari 2019, Transformasi ASN Menuju Ekonomi Indonesia Ke 5 Dunia, KASN, 2018.

Retrieved: 11 Pebruari 2019, Adi Junjunan Mustafa, Kedeputian SDM Aparatur Kementerian PANRB, Tantangan pembangunan ASN dalam menuju birokrasi kelas dunia, 2018]

Retrieved: 4 Pebruari 2019, Andrew Mayo, http://strategic-mayo-on-human-capital-management.

Retrieved: 7 Pebruari 2019, Amir Yusuf, Meluruskan Esensi Corporate University, Telkom Digital Solution, 13 Februari 2018].

Retrieved: 4 Pebruari 2019], KemenKeu Corporate University, Langkah Indonesia Corporate University, Selasa, 5 Desember 2017.

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Indonesia Corporate University, Sebuah Links Referensi Corporate University Perusahaan di Indonesia, http://astimen.wordpress.com/2011/03/09/etom-and-quality-improvement-measurement-model/

Retrieved: 4 Pebruari 2019, https://lenterakecil.com , 12 mei 2018.

Retrieved: 5 Pebruari 2019, https://ppmmanajemen.ac.id/id_ID/blog/artikel-manajemen- 18/post/corporate-university].

Retrieved: 5 Pebruari 2019, The rise and rise of the corporate university, The Emerald Research Register for this journal www.emeraldinsight.com/researchregister],

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Indonesia Corporate University, Sebuah Links Referensi Corporate University Perusahaan di Indonesia, http://astimen.wordpress.com/2011/03/09/etom-and-quality-improvement-measurement-model

Retrieved: 10 Pebruari 2019, Corporate University: The Learning Management System, Publisher and Managing Editor, 08/29/2017].

Retrieved: 10 Pebruari 2019, Berita Website Resmi Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 10-04 2017.

Retrieved: 8 Pebruari 2019, Edhy Aruman, Membedah Praktik Corporate University di Indonesia, SWAOnline - January 13, 2018.

Retrieved; 5 Pebruari 2019], Integrasi Desain Corporate University.

Retrieved; 5 Pebruari 2019, Herizal dan Eko Haryanto, pusdiklat BMKG.

Retrieved; 5 Pebruari 2019, Ferry Roen, Teori Organisasi 4, (2011).

Retrieved; 6 Pebruari 2019, Eddie Blass dengan judul *The rise and rise of the corporate University*, Management College, Berkhamsted, UK.

Retrieved; 6 Pebruari 2019, <https://id.m.wikipedia.org>.

Retrieved; 23 Pebruari 2019 <https://id.m.wikipedia.org>

Retrieved; 23 Pebruari 2019, Christopher Prince and Graham Beaver, *The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda*. Nottingham Business School, Gary Ewer and Darlene Russ-Eft, *Corporate University Theory and Practice: the Case of Platt University*, USA International Journal of HRD Practice, Policy and Research 2017, Vol 2 No 1: 35-49

Retrieved; 23 Pebruari 2019, Jessica Li, *Understanding the Corporate University phenomenon: a human capital theory perspective*, Article in International Journal of Human Resources Development and Management, January 2010.

Retrieved; 7 Pebruari 2019, Dian Basuki, *Corporate University*.

Retrieved; 11 Pebruari 2019, Meister, *Corporate Universities*, 1995.

Retrieved: 7 Pebruari 2019, Ramlan, *Corporate University bukanlah Universitas, Ppm Manajemen*, <https://goo.gl/ITFkJx>

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Samdysara Saragih, *Universitas Korporat: Kementerian BUMN Bentuk Tim Pengkaji BUMN Univers* Copyright © 2019 by Bisnis Indonesia.

Retrieved: 7 Pebruari 2019, Amri Yusuf, *Meluruskan Esensi Corporate University, Telkom Digital Solution*, 13 Februari 2018]

Retrieved: 9 Pebruari 2019, *Empat BUMN Bentuk Corporate University*, SAP Human Resources, Oktober 2013, <http://dianbani123.blogspot.com>.

Retrieved: 7 Pebruari 2019, Bambang Ismoyo, *Warta Ekonomi.co.id*, 06 Februari 2019.

Retrieved: 8 Pebruari 2019, *Mengapa Kementerian Keuangan harus Corporate University*, 12 Juli 2017.

Retrieved: 8 Pebruari 2019, *Mengenal Corporate University*, Humaniora, media indonesia © 2019.

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Rully Cahyono, *Memaksimalkan Peran "Corporate University"* BUMN, Blog at WordPress.com, April 2016]

Retrieved: 8 Pebruari 2019, Muhammad Iqbal, *Menuju Corporate University Andal*, Republika.co.id, 06 Februari 2019].

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Jefry Pratama & Deddy Sardjito, Indonesia Best Practices of Corporate University, Majalah Swa Indonesia (2016).

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Samdysara Saragih, Universitas Korporat: Kementerian BUMN Bentuk Tim Pengkaji BUMN UniversCopyright © 2019 by Bisnis Indonesia].

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Berita Kementerian BUMN, Mei 2015.

Retrieved: 9 Pebruari 2019, Dian Basuki, Membentuk Corporate University <https://indonesiana.tempo>.

Membangun Budaya Belajar dan Berbagi (Learning and Sharing Culture) Melalui *Corporate University* pada Puslatbang PKASN Lembaga Administrasi Negara

**Oleh
Baban Sobandi**

(Widyaiswara Ahli Madya pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: babansobanfi@gmail.com)

Abstrak

Pelatihan memerlukan biaya yang besar. Selain itu, seringkali apa yang diperoleh dari pelatihan tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sementara, potensi internal organisasi berupa pengetahuan dan pengalaman para pegawai senior tidak dapat dibagi kepada juniornya dengan alasan bahwa mereka sama-sama bekerja sesuai tugasnya, sehingga pengetahuan dan pengalaman para pegawai senior yang sangat berharga tersebut hilang seiring dengan perginya pegawai senior tersebut karena pindah kerja atau pensiun. Hal tersebut juga terjadi di Puslatbang PKASN. Atas dasar hal itu, kajian ini bertujuan untuk membangun model yang mampu melahirkan budaya belajar (*learning culture*) dan budaya berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) para pegawai di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Dengan menggunakan metode deskriptif, kajian ini menghasilkan model ***Puslatbang PKASN Corporate University***. Ada 7 (tujuh) sub system yang harus dipersiapkan yaitu Struktur Organisasi, Learning Need Assesment System, Learning Content, Learning Content Development, Learing Strategy, Learning Media, dan Reward System. Untuk membangun ketujuh sub system tersebut, perlu dibingkai oleh 3 (tiga) hal yaitu standarisasi, formalisasi, dan sertifikasi kompetensi.

Kata Kunci: Corporate, University, Budaya, Pembelajaran, Pengetahuan

Pendahuluan

Model pendidikan dan/ atau pelatihan konvensional tidak mampu memenuhi kebutuhan organisasi secara persis (yang diperoleh di pelatihan tidak *in line* dengan kebutuhan organisasi). Selain itu, pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam organisasi tidak dapat ditransfer kepada pegawai lainnya dengan baik dan tersistemkan. Dengan demikian, seringkali pengetahuan itu hilang begitu saja seiring dengan perginya pegawai dari organisasi (pindah atau pension). Hal demikian juga terjadi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN). Atas dasar hal tersebut, perlu dirumuskan suatu system yang mampu menstimulasi dan memotivasi proses

belajar dalam organisasi sehingga menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*), dan mampu mengelola pengetahuan-pengetahuan yang ada (*knowledge management*) dalam rangka mempercepat pencapaian visi Puslatbang PKASN dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Apakah Model Corporate University mampu mengatasi masalah di atas? Berdasarkan hasil studi pendahuluan dan benchmarking terhadap penerapan Corporate University di PT. Telkom Persero dan Kementerian Keuangan, nampaknya Sistem CorpU akan mampu mengatasi kedua permasalahan tersebut, karena: *pertama*, CORPU mengembangkan budaya organisasi pembelajar (*learning organization*); *Kedua*, CORPU mengembangkan budaya sharing pengetahuan (*knowledge sharing*); *Ketiga*, CORPU pada dasarnya melakukan sistematisasi dan formalisasi organisasi pembelajar dan mengembangkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Hal ini perlu dilakukan, karena organisasi mana pun yang mampu belajar, dan mentransfer pembelajarannya ke dalam hasil maka organisasi tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif (Gloeckler, 2014) dalam Ilyas (2017). Peter Drucker juga menyatakan bahwa “pendidikan tidak terbatas pada sekolah, setiap orang yang ada dalam suatu institusi harus menjadi guru (Drucker, 1987)” dalam Ilyas (2017). Drucker dengan demikian mengisyaratkan kebutuhan dan pentingnya pembelajaran berkelanjutan atau pembelajaran seumur hidup, yang harus diadopsi setiap organisasi agar tetap kompetitif.

Tujuan

Tujuan kajian ini adalah merumuskan system organisasi pembelajar (*learning organization*) dan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) di lingkungan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN dalam upaya percepatan pencapaian visi dan peningkatan kualitas pelayanan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Metode Kajian

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode deskriptif. Penelitian deskripsi merupakan penelitian yang menggambarkan suatu situasi fenomena secara detail dan lebih menekankan pada menjawab pertanyaan “*how*” (bagaimana) dan “*who*” (siapa). Dalam penelitian deskripsi dimulai dengan subjek yang terdefinisi dengan baik kemudian menggambarkannya/ mendeskripsikannya dengan akurat.

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik *benchmarking*. Adapun objek yang menjadi acuan benchmark dalam kajian ini adalah Telkom Corporate University dan Kementerian Keuangan Corporate University.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam pengumpulan dan analisis data dalam kajian ini adalah:

- *Langkah pertama*, mendefinisikan konsep *Corporate University*;
- *Langkah kedua*, menentukan sub-sub system yang ada dalam *Corporate University*;
- *Langkah ketiga*, mendeskripsikan sub-sub system pada obyek yang dijadikan acuan dalam *benchmarking* yaitu Telkom Corpu dan Kemenkeu Corpu;
- *Langkah keempat*, menyimpulkan hasil deskripsi setiap sub system;
- *Langkah kelima*, mengkonversi setiap subsistem yang ada untuk konteks Puslatbang PKASN;
- *Langkah pertama*, merumuskan model **Puslatbang PKASN Corporate University**.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Benchmarking

Corporate University adalah entitas pendidikan yang merupakan alat strategis yang dirancang untuk membantu organisasi (induknya) dalam mencapai misinya dengan melakukan kegiatan yang menumbuhkan pembelajaran, pengetahuan, dan kebijaksanaan individu dan organisasi. (Allen, 2006). *Corporate University* didefinisikan juga sebagai *engine* strategis suatu organisasi yang mengintegrasikan apa yang telah tersedia, yaitu sumber daya, proses bisnis, dan orang-orang terlibat dalam proses PEMBELAJARAN untuk mencapai performansi terbaik dan secara terus menerus meningkatkan KSA dari orang-orang yang berada dalam ekosistem Organisasi didukung oleh Pengelolaan Pengetahuan (Kemenkeu, 2017).

Corpu juga bisa dipandang sebagai suatu system karena terdiri dari beberapa sub system yang satu sama lain saring terkait untuk mencapai tujuan tertentu, dalam hal ini adalah visi dan misi organisasi. Mengacu kepada konsep tersebut, dan berdasarkan hasil benchmarking pada *Telkom Corpu* dan *Kemenkeu Corpu*, minimal ada 7 (tujuh) sub system dalam bangunan Corpu. Ketujuh sub system tersebut adalah struktur, system penilaian kebutuhan belajar (*learning need assessment system*), isi pembelajaran (*learning content*), system pengembangan isi pembelajaran (*learning content development system*), strategi pembelajaran (*learing strategy*), media pembelajaran (*learning media*), dan system pemberian penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan 7 (tujuh) aspek atau subsistem dalam corporate university sebagaimana dikemukakan di atas, berikut deskripsi ketujuh sub system tersebut pada *Telkom Corpu* dan *Kemenkeu Corpu*:

Tabel 1
Perbandingan Sistem Corporate University Antara
Telkom CORPU dan Kemenkeu CORPU

No	Aspek/ Sub Sistem	Deskripsi	
		Telkom Corpu	Kemenkeu Corpu
1	Aspek Ruang Lingkup	Organisasi Telkom	Organisasi Kementerian Keuangan
2	Tujuan	Mendukung pencapaian visi dan misi PT. Telkom	Mendukung pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan
3	Sistem Penilaian Kebutuhan Pembelajaran (LeNA System)	Dilakukan oleh masing-masing divisi sesuai kebutuhan divisi.	Dilakukan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP). Ada AKP Reguler dan AKP Insidentil.
4	Learning Content	Tidak dibatasi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh PT. Telkom	Tidak dibatasi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh Kementerian Keuangan
5	Learning Content Development	Siapapun boleh mengembangkan (menjadi contributor) sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya	Pada dasarnya siapapun boleh menjadi contributor, namun pada tahap awal lebih diutamakan para Widyaaiswara sesuai dengan mata pelatihan yang diampu, dan para pimpinan untuk berbagai pengalamannya.
6	Learning Strategy	Individual learning, community learning.	Coaching, Mentoring, individual learning,

			community learning, dll.
7	Learning Media	Learning Management System sudah memadai, e-learning, studio, kelas yang representative.	Learning Management System dalam pengembangan, e-learning, kelas yang representative
8	Reward System	Menambah kredit poin yang akan berimplikasi kepada karier pegawai, baik yang menjadi contributor ataupun yang menjadi peserta.	Berimplikasi kepada prestasi kerja (pencapaian target SKP), namun belum menjadi angka kredit untuk WI. Karena WI diwajibkan untuk membuat media pembelajaran dan dimasukan ke dalam SKP. Sementara bagi para peserta hanya meningkatkan kompetensi saja, belum berimplikasi kepada karier.

Sumber: Hasil Benchmarking, 2018

Memperhatikan Telkom CORPU dan Kemenkeu CORPU, nampaknya tidak ada perbedaan yang signifikan. Keduanya sama-sama membangun budaya belajar dan budaya berbagi pengetahuan antar pegawai dalam organisasi dalam rangka mendukung pencapaian visi organisasi. Sedikit perbedaan terdapat pada aspek *Learning Need Assessment System*, *Learning Content Development*, dan *Reward System*.

Pada aspek asesmen kebutuhan pembelajaran (*learning need assessment*) Telkom CORPU melakukannya secara terdesentralisasi penuh diserahkan kepada setiap divisi sesuai kebutuhannya, sementara di Kemenkeu CORPU dilakukan secara tersentralisasi. Pilihan desentralisasi oleh Telkom CORPU disebabkan karena dinamika perubahan teknologi komunikasi sangat tinggi, cepat, dan bisa mempunyai implikasi parsial terhadap unit-unit atau divisi-divisi yang ada di lingkungan PT. Telkom. Sehingga jika dilakukan secara sekali gus dan tersentralisasi, bisa jadi apa yang didapatkan hari ini sekian hari kemudian sudah tidak sesuai lagi. Akibatnya hanya akan terjadi pemborosan.

Sementara itu, asesmen kebutuhan pembelajaran di Kemenkeu CORPU pada awalnya dilakukan secara serentak dan tersentralisasi. Hasilnya dipetakan, dan hasil pemetaan tersebut menjadi bahan dasar untuk pengembangan materi pembelajaran

(*learning content*). Model asesmen secara menyeluruh dan tersentralisasi memiliki keuntungan yaitu lebih efisien, namun tidak akan mampu mengakomodasi dinamika perubahan yang sangat cepat. Hal ini dapat dimaklumi karena perubahan kebijakan bidang keuangan dan substansi layanan bidang keuangan tidak secepat perubahan teknologi informasi, sehingga hasil asesmen kebutuhan pembelajaran dapat berlaku dalam waktu yang relative lama.

Pengembangan materi pembelajaran di Telkom CORPU bersifat bebas dan terbuka di lingkungan organisasi PT. Telkom. Siapapun boleh membuatnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Penilaian kelayakan materi pembelajaran tersebut juga dilakukan oleh public pengguna. Sementara itu, pengembangan materi pembelajaran di Kemenkeu CURPU terutama dilakukan oleh para Widyaaiswara dan para Pimpinan yang berpengalaman. Bagi para widyaaiswara diwajibkan untuk membuat materi pembelajaran sebagai salah satu kegiatan yang harus menjadi kontrak kinerja dengan atasannya dan dicantumkan secara eksplisit dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP), yang wajib direalisasikan sesuai dengan kontrak tersebut.

Sistem Pemberian Penghargaan (*Reward System*) berbeda antara di Telkom CORPU dengan di Kemenkeu CORPU. Di Telkom CORPU penghargaan diberikan kepada contributor materi (*Learning Contributor*) dan juga peserta pembelajaran (*Learning Content*). Contributor materi secara system mendapatkan poin kinerja jika materi yang dibuatnya itu mendapatkan apresiasi dari public pengguna. Poin kinerja tersebut secara otomatis akan berimplikasi kepada prestasi kerja dan karier yang bersangkutan. Sementara itu, bagi para peserta pembelajar apresiasi diberikan dalam bentuk kesempatan untuk mengikuti proses assessment kompetensi secara system dan jika telah memenuhi standar yang ditentukan, peserta tersebut akan mendapatkan sertifikasi. Bukti-bukti kompetensi tersebut merupakan kredit poin bagi peserta dan merupakan hal yang akan menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier yang bersangkutan.

Penghargaan di Kemenkeu CORPU diberikan kepada *learning contributor* dan juga kepada *learning participant*, namun bentuknya berbeda dengan yang dilaksanakan di Telkom CORPU. Learning contributor mendapatkan apresiasi dalam bentuk penilaian kinerja, karena pada setiap awal tahun mereka harus mencantumkan rencana pengembangan materi pembelajaran (*learning content*) dalam SKP-nya. Dan jika tidak terwujud, maka menjadi kinerja jelek bagi yang bersangkutan. Sementara itu, bagi para peserta (*learning participant*), proses pembelajaran melalui Kemenkeu CORPU menjadi salah satu pemenuhan kebutuhan kompetensi, yang harus dicapai melalui beberapa pendekatan atau strategi pembelajaran.

Kerangka Fikir Pengembangan Puslatbang PKASN CORPU

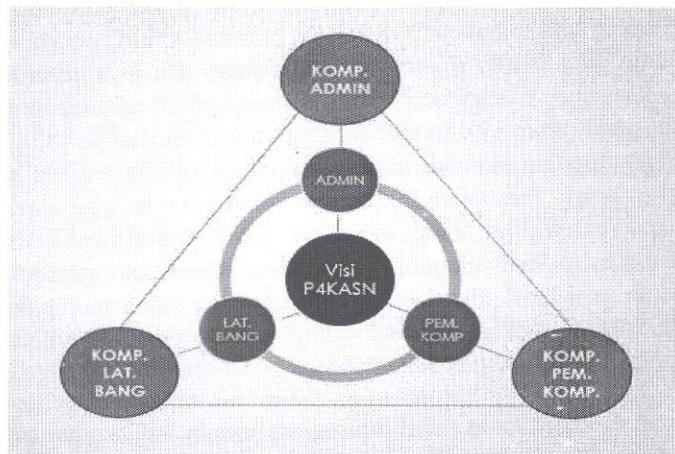
Berdasarkan hasil *benchmarking* dari Telkom CORPU dan Kemenkeu CORPU, bahwasannya Corporate University dibangun dalam upaya mendukung pencapaian visi organisasi. Dengan demikian, Puslatbang PKASN CORPU harus dibangun dalam kerangka mendukung pencapaian visi Puslatbang PKASN. Karena Puslatbang PKASN merupakan kelembagaan yang baru saja diubah dengan tugas

dan fungsi berubah juga, maka dalam konteks ini kita bisa merujuk kepada tugas dan fungsi Puslatbang PKASN, yang terdiri dari 3 (tiga) fungsi utama yaitu Fungsi Bidang Administrasi (*supporting function*), Fungsi Bidang Pelatihan dan Pengembangan, serta Fungsi Bidang Pemataan Kompetensi ASN.

Menurut Kolo, Strack, Cavat, Torres, and Bhalla (2013), terdapat 7 (tujuh) kunci sukses penyelenggaraan Corporate University, yaitu: dukungan dari CEO, berhubungan dengan startegi organisasi, terkait dengan bisnis organisasi, melibatkan para ahli pembelajaran, terkait dengan pengembangan pegawai, terdapat system pengukuran kompetensi dan kinerja, serta promosi dan sosialisasi program. Adapun beberapa hal yang perlu disiapkan antara lain: menetapkan tujuan dan strategi, merancang kurikulum, menyiapkan infrastruktur.

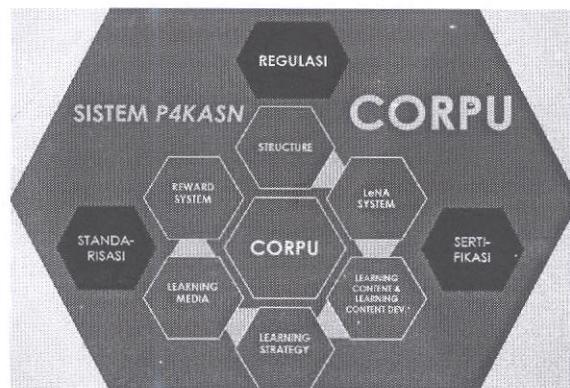
Atas dasar hal tersebut, maka dibangun kerangka pemikiran pengembangan Puslatbang PKASN sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Fikir Pengembangan Puslatbang PKASN CORPU



Dengan mengadaptasi pendapat Kolo, Strack, Cavat, Torres, and Bhalla (2013), maka pengembangan Puslatbang PKASN Corpu perlu melakukan beberapa hal sebagai berikut: membentuk struktur CORPU, membangun system asesmen kebutuhan pembelajaran (*Learning Need Assessment System*), menyusun konten pembelajaran dan system pengembangan konten pembelajaran (*learning content and learning content development*), menetapkan startegi pembelajaran (*learning strategy*), mengidentifikasi media pembelajaran yang diperlukan (*learning media*), dan membangun system pemberian penghargaan (*reward system*). Untuk pelaksanaannya diperlukan regulasi, kebijakan tentang standarisasi, dan kebijakan tentang sertifikasi kompetensi.

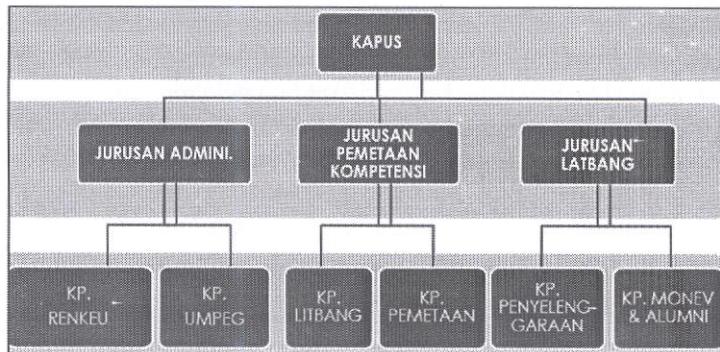
Gambar 2
Rancangan Sistem Pusatlatbang PKASN *Corporate University*



Struktur Organisasi Pusatlatbang PKASN Corpu

Pusatlatbang PKASN merupakan satu unit organisasi yang dipimpin oleh eselon II, yang terdiri dari 3 (tiga) eselon III dan 6 (enam) eselon IV. Dengan memperhatikan struktur organisasi Kemenkeu Corporate University, maka disusun Pusatlatbang Corpu sebagai berikut:

Gambar 3
Rancangan Struktur Organisasi Pusatlatbang PKASN *Corporate University*



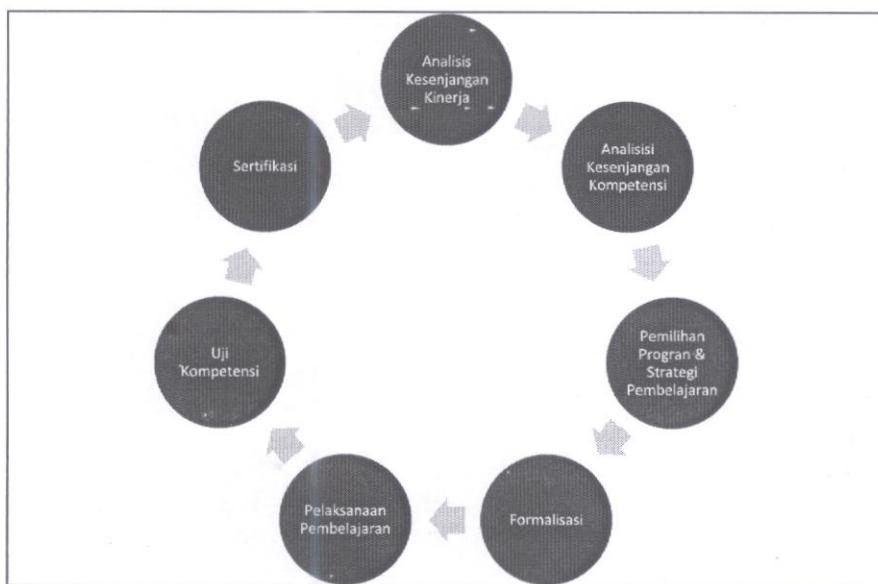
Learning Need Assessment System

Learning Need Assessment (LeNA) harus menjadi langkah awal dalam mendesain sistem pendidikan formal untuk perbaikan profesionalisme (Grant, 2002). *Learning Need Assessment* merupakan tahap penting dalam proses pembelajaran untuk pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan profesionalisme aparatur. *Learning Need Assessment* dapat dilakukan untuk berbagai tujuan. Oleh karena itu, sebelum dilakukan *Learning Need Assessment*, perlu jelas terlebih dahulu tujuannya. Setelah itu baru ditetapkan metode yang akan digunakan. Metode yang berbeda bisa jadi menghasilkan identifikasi kebutuhan pembelajaran yang berbeda pula.

Mengingat pentingnya LeNA dalam suatu system pembelajaran, maka dalam pengembangan Puslatbang PKASN perlu dikembangkan system asesmen kebutuhan pembelajaran dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, pimpinan pada setiap level harus bertanggung jawab atas LeNA pada unit kerja atau sub unit kerja yang dipimpinnya; *Kedua*, perlu dikembangkan instrument untuk melakukan asesmen kebutuhan pembelajaran. Dalam hal ini, standar kompetensi jabatan, uraian tugas jabatan, dan hasil penilaian kinerja setiap pegawai dapat dijadikan acuan dalam pengembangan instrument dimaksud; *Ketiga*, LeNA perlu dilakukan setiap saat atau ketika ada masalah kinerja. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah Metode Dialog Atasan-Bawahan atau dilakukan secara mandiri berdasarkan target kinerja dan karier dari setiap pegawai; *Keempat*, untuk memperkuat pentingnya LeNA ini maka perlu dibuat regulasi tentang sistem *LeNA*.

Atas dasar hal tersebut, maka ada 2 (dua) model LeNA system yang dapat dikembangkan di Puslatbang PKASN, yaitu Model LeNA oleh Pimpinan dan Model LeNA Mandiri. Adapun tahapan pada Model LeNA oleh Pimpinan adalah sebagai berikut: (1) Pimpinan menganalisis kinerja pegawai (ditemukan gap kinerja), (2) Dilakukan dialog atasan – bawahan (ditemukan gap kompetensi), (3) Pegawai memilih program dan strategi pembelajaran yang disukai. Strategi pembelajaran yang dapat dilalui antara lain melalui *e-learning*, *coaching*, magang, dan lain-lain yang dilakukan secara internal; (4) Dilakukan formalisasi (penugasan) dari Kepala Pusat; (5) Pegawai melakukan pembelajaran dengan model/ strategi yang disukai. (6) Setelah selesai mengikuti program sesuai pilihannya, selanjutnya dilakukan uji kompetensi secara system. Terkait dengan uji kompetensi ini, untuk bidang keahlian yang merupakan binaan LAN maka dapat kerjasama dengan LAN Pusat, sedangkan untuk bidang lain dapat bekerjasama dengan lembaga lain yang menjadi peminannya; (7) jika dinyatakan kompeten, maka pegawai yang bersangkutan akan mendapatkan sertifikat kompetensi.

Gambar 4
Model LeNA oleh Pimpinan



Selain model asesmen kebutuhan pembelajaran oleh pimpinan, juga dapat dilakukan secara mandiri berdasarkan target kinerja atau karier yang ingin dicapai oleh pegawai. Adapun tahapan asesmen kebutuhan pembelajaran secara mandiri adalah sebagai berikut: (1) Pegawai menetapkan target kinerja atau kompetensi sesuai target karier yang diinginkan; (2) Pegawai memilih program yang tersedia; (3) Pegawai memilih model/ strategi pembelajaran yang disukai. Beberapa strategi pembelajaran yang dapat dipilih antara lain e-Learning, Coaching, Magang, dll, secara internal; (4) Formalisasi (Penugasan) pembelajaran dari Kapus melalui Kabagmin; (5) Pegawai melaksanakan pembelajaran; (6) Uji kompetensi secara sistem. Dalam uji kompetensi, untuk bidang keahlian yang merupakan binaan LAN maka dapat kerjasama dengan LAN Pusat, sedangkan untuk bidang lain dapat bekerjasama dengan lembaga lain yang menjadi pemininya; (7) Sertifikasi kompetensi.

Gambar 5
Model LeNA Mandiri

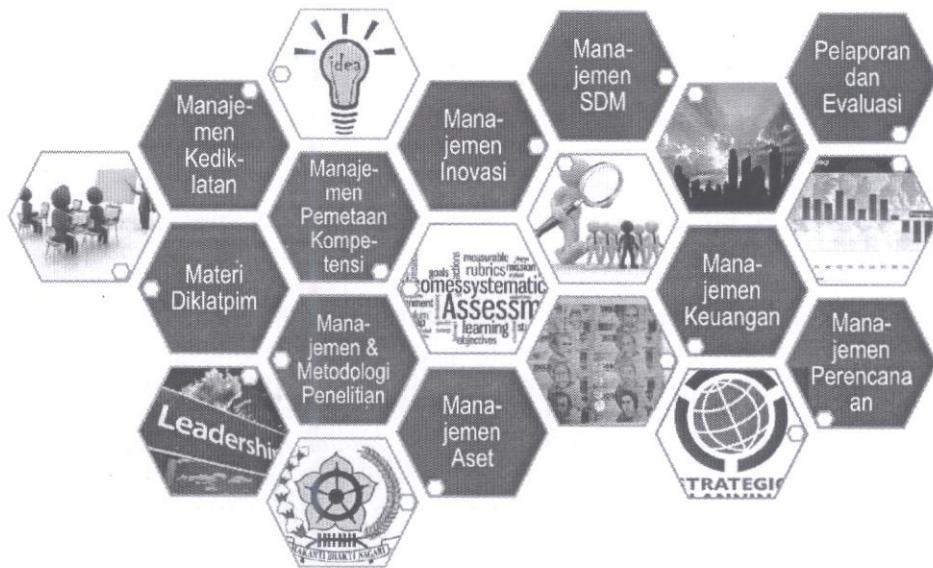


Learning Content (Learning Material) dan Learning Content Development

Materi pembelajaran (*learning content/material*) dan cara membangun materi pembelajaran (*learning content development*) merupakan hal yang sangat penting dalam implementasi *corporate university*. Sebagaimana dikemukakan oleh Warner (1999) dalam Homan & Macpherson (2005), bahwa materi pembelajaran yang dibuat khusus secara online sangat penting namun mahal. Akan tetapi, materi pembelajaran inilah yang akan menentukan kualitas pembelajaran e-learning yang dibangun dalam system corporate university.

Untuk kasus Puslatbang PKASN, materi pembelajaran harus disesuaikan dengan *core business* (layanan utama) yang diberikan, serta fungsi penunjang yang mendukung layanan utama tersebut. Dalam hal ini, layanan utama yang diberikan oleh Puslatbang PKASN adalah pelatihan untuk Aparatur Sipil Nearsa, pemetaan kompetensi, penelitian dan kajian tentang kompetensi Aparatur Sipil Negara, serta pengembangan inovasi yang berkaitan dengan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Sementara itu, fungsi penunjang yang dimiliki oleh Puslatbang PKASN meliputi fungsi-fungsi kesekretariatan antara lain yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Keuangan, Manajemen Aset, perencanaan, pelaporan, dan evaluasi.

Gambar 6
Learning Content Puslatbang PKASN Corp



Setelah menentukan materi pembelajaran, hal penting yang harus dilakukan adalah menentukan bagaimana penyediaan materi pembelajaran tersebut (*learning content development*), dan siapakah yang akan menyediakannya (*learning contributor*). Belajar dari yang diterapkan di Telkom Corp dan Kemenkeu Corp, bahwa contributor materi pembelajaran berasal dari internal dengan system sukarela dan/atau penugasan. Pegawai-pegawai yang memiliki kapasitas atau pengalaman dalam bidang tertentu diminta atau ditugaskan untuk turut serta dalam membangun materi pembelajaran ini. Dengan demikian, dengan mengadaptasi apa yang dilakukan di Telkom Corp dan Kemenkeu Corp, maka di Puslatbang PKASN dapat dilakukan pengembangan materi pembelajaran dengan melibatkan seluruh pegawai.

Untuk penguatan penyediaan materi pembelajaran maka perlu dikembangkan system yang di satu sisi menjamin kualitas materi dan di sisi lain memberikan insentif kepada para pembuat materi pembelajaran (*learning contributor*). Beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain: *Pertama*, semua pegawai diberikan kesempatan untuk memberikan kontribusi dalam membuat materi pembelajaran sesuai dengan kompetensinya masing-masing; *Kedua*, perlu dibentuk Tim Verifikator materi yang diinformalkan oleh Kepala Puslatbang PKASN; *Ketiga*, materi pembelajaran dibuat dalam bentuk e-learning agar memberikan kesempatan kepada semua pegawai dapat belajar dengan mudah dimanapun dan kapanpun; *Keempat*, perlu dibentuk tim supporting yang akan memfasilitasi pembuatan e-learning pada tahap awal; *Kelima*, Sub Bidang SDM dan Umum mengintegrasikan semua materi pembelajaran yang sudah diverifikasi dalam suatu Bank Materi yang

selanjutnya dihimpun dalam satu channel khusus. Pengembangan e-learning bisa menggunakan Aplikasi Moodle; *Keenam*, dibangun system pemberian penghargaan/ apresiasi untuk para kontributor materi, bisa dalam bentuk angka kredit bagi para pejabat fungsional, atapun apresiasi lain yang akan menjadi pertimbangan dalam karier pegawai yang bersangkutan. Atas dasar aspek yang keenam ini, perlu ada perubahan dalam beberapa kebijakan penghitungan angka kredit khususnya bagi jabatan fungsional yang menjadi binaan Lembaga Administrasi Negara yaitu Widyaeswara dan Analis Kebijakan; *Ketujuh*, perlu dibuat system penilaian dan *feedback* dari para pengguna materi pembelajaran sebagai bahan perbaikan ke depan.

Infrasruktur, Learnaing Management System, dan Strategi Pembelajaran

Pengembangan Corporate University tidak terlepas dari pengembangan e-learning di dalamnya. Menurut Homan and Macpherson (2005) tiga hal yang penting untuk diperhatikan dalam pemanfaatan e-learning dalam Corporate University yaitu teknologi yang digunakan, tujuan startegis dari pelaksanaan corporate university tersebut, serta terkait dengan metode pembelajaran yang dikaitkan dengan tujuan pembelajaran tersebut. E-learing sendiri merupakan suatu jenis belajar mengajar yang memungkinkan tersampaiannya bahan ajar ke siswa dengan menggunakan media Internet, Intranet atau media jaringan komputer lain (Hartley, 2001) dalam Wahono (2008). Atas dasar hal tersebut, maka pengembangan e-learning dalam corporate university harus meliputi 3 hal sebagai berikut (Wahono, 2008):

1. **Infrastruktur e-Learning:** Infrastruktur e-Learning dapat berupa personal computer (PC), jaringan komputer, internet dan perlengkapan multimedia. Termasuk didalamnya peralatan teleconference apabila kita memberikan layanan synchronous learning melalui teleconference.
2. **Sistem dan Aplikasi e-Learning:** Sistem perangkat lunak yang mem-virtualisasi proses belajar mengajar konvensional. Bagaimana manajemen kelas, pembuatan materi atau konten, forum diskusi, sistem penilaian (rapor), sistem ujian online dan segala fitur yang berhubungan dengan manajemen proses belajar mengajar. Sistem perangkat lunak tersebut sering disebut dengan *Learning Management System (LMS)*.
3. **Konten e-Learning:** Konten dan bahan ajar yang ada pada e-Learning system (*Learning Management System*). Konten dan bahan ajar ini bisa dalam bentuk *Multimedia-based Content* (konten berbentuk multimedia interaktif) atau *Text-based Content* (konten berbentuk teks seperti pada buku pelajaran biasa). Biasa disimpan dalam Learning Management System (LMS) sehingga dapat dijalankan oleh peserta kapanpun dan dimanapun.

Sementara itu, dengan mengadaptasi dari Kemenkeu Corp, strategi pembelajaran yang dapat digunakan antara lain melalui *structured learning*, *integrated learning*, *community learning*, dan *self learning*.

Aspek Pendukung dalam Pengembangan Puslatbang PKASN CORPU

Agar semua komponen dalam Corpu dapat berjalan dengan baik, maka perlu aspek pendukung. Dalam hal ini ada 3 (tiga) hal yang perlu dibangun yaitu:

1. **Sistem Pemberian Penghargaan dan Sertifikasi (Reward System and Sertification).** Penghargaan kepada para kontributor sudah dijelaskan di atas, sedangkan penghargaan bagi para pembelajar (peserta e-learning, coaching, mentoring, atau model pembelajarannya) yang telah memenuhi kompetensi perlu diberikan penghargaan berupa angka kredit ataupun sertifikat kompetensi. Oleh karena itu, pasca pembelajaran, setiap peserta dapat mengikuti uji kompetensi baik secara system/ ataupun secara clasikal sesuai yang dipersyaratkan. Setelah mengikuti uji kompetensi dan mereka dinyatakan kompeten maka mereka berhak untuk mendapatkan sertifikat kompetensi.
2. **Standarisasi;** Untuk menjamin kualitas dan ketercapaian kompetensi maka perlu standarisasi baik terhadap input, proses, ataupun output pembelajaran. *Pertama*, standarisasi input terutama adalah materi pembelajaran. Setiap materi pembelajaran (*learning content*) yang dibuat oleh pegawai (*content contributor*) harus memenuhi standar yang ditetapkan. *Kedua*, standarisasi proses adalah terkait dengan pelaksanaan pembelajaran, yang meliputi proses/ mekanisme pelaksanaan e-learning, mekanisme coaching, mekanisme mentoring, mekanisme pemagangan, mekanisme benchmarking, dan lain-lain. *Ketiga*, standarisasi output, terutama standar kompetensi yang harus ditetapkan pada setiap pembelajaran yang diikuti oleh pegawai (*learning participant*).
3. **Regulasi;** Factor pendukung ketiga adalah regulasi. Semua yang dipaparkan di atas perlu didukung oleh regulasi. Dalam hal ini ada 9 (sembilan) substansi regulasi yang perlu dibuat pada tahap awal pelaksanaan Puslatbang PKASN Corpu. Kesembilan regulasi tersebut adalah: PerKapus tentang Reward System, PerKapus Tentang Tim e-Learning, PerKAPUS Tentang Pedoman e-Learning, Magang, Coaching, Mentoring, dan model pembelajaran lainnya, PerKAPUS Tentang Pedoman Penyusunan Media Pembelajaran, PerKAPUS Tentang Standar Kompetensi, PerKapus Tentang Learning Strategy, PerKapus Tentang Learning Content & Learning Content Development, PerKapus Tentang Learning Needs Assesment, Perka LAN Tentang Puslatbang PKASN CORPU.

Kesimpulan

Merujuk kepada praktik *corporate university* di lembaga lain, seperti Telkom Corpu dan Kemenkeun Corpu, efektivitas corpu ditentukan oleh kuantitas komitmen dari semua pihak untuk bersama-sama membangun organisasi lebih baik. Komitmen pimpinan diwujudkan dengan kesungguhan dalam memberikan motivasi berupa pengakuan terhadap siapapun yang terlibat dalam corpu baik manajemen, learning contributor, ataupun learning participant, dukungan infrastruktur, dan dukungan anggaran. Komitmen pegawai ditunjukkan dengan kesungguhan dalam memberikan kontribusi dalam pembelajaran organisasi baik sebagai learning contributor maupun sebagai learning participant.

Pengembangan *Puslatbang PKASN* *Corpu* sangat memungkinkan untuk dilaksanakan dalam waktu dekat karena beberapa alasan. *Pertama*, lingkupnya lebih kecil dibandingkan dengan ASN secara keseluruhan, sehingga tidak sulit dalam merancang berbagai elemen dalam *Corpu* karena sudah memiliki visi yang sama. Selain itu, lingkup *Corpu* yang relative kecil memudahkan pihak manajemen dalam mengelola dan mengontrolnya. *Kedua*, budaya belajar dan berbagi di lingkungan *Puslatbang PKASN* sudah terbiasa, sehingga ketika dilakukan standarisasi dan formalisasi (dengan aturan/ regulasi) akan lebih mudah.

Rekomendasi

Implementasi *Puslatbang PKASN* *Corpu* direkomendasikan untuk dilaksanakan secara bertahap. Tahap pertama bisa dilakukan perancangan system dan penyiapan berbagai draft regulasi. Tahap kedua bisa dilakukan pengembangan berbagai bahan pembelajaran (*learning content/ material*). Tahap satu dan tahap dua bisa juga dilakukan secara simultan. Sedangkan tahap tiga implementasi *Corpu* secara utuh.

Daftar Pustaka

Budiono, Bambang (2018). Corporate University to Support Organization Achieves its Missions, Disampaikan pada saat Seminar Nasional Tentang Inovasi Menuju Corporate University, BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Grant, Janet (2002). Learning needs assessment: assessing the need, BMJ Volume 324 19 January 2002, https://www.researchgate.net/publication/11559978_Learning_needs_assessment_Assessing_the_need

Homan, Gill and Allan Macpherson (2005). E-learning in The Corporate University, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 1, 2005 pp. 75-90, q Emerald Group Publishing Limited, <https://pdfs.semanticscholar.org/1fd3/79169aa87ca1691eb08d2ac19c7db521853a.pdf>.

Ilyas, Mohammed (2017). Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System, Journal of Education and Practice, www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.15, 2017. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1143877.pdf>

Kementerian Keuangan (2018), Bahan Presentasi Tim *Corpu* Kemenkeu Berjudul “Corporate University; Langkah Menuju Indonesia Corporate University” yang disampaikan pada saat Tim *Puslatbang PKASN* melakukan benchmarking ke Kementerian Keuangan.

Kolo, Philipp; Rainer Strack; Philippe Cavat; Roselinde Torres; and Vikram Bhalla (2013). *Corporate Universities: An Engine for Human Capital*, The

Boston Consulting Group. http://image-src.bcg.com/Images/Corporate Universities Jul 2013_tcm9-95435.pdf

Wahono, Romi Satria (2008). *Definisi Dan Komponen E-Learning*, <https://eko13.wordpress.com/2008/05/02/definisi-dan-komponen-e-learning/>

Kualitas Partisipasi dan Diskresi Kebijaksanaan Menuju Reformasi Pelayanan Publik

**(Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu
Satu Pintu Kabupaten Bandung Barat)**

Oleh
Bambang Subagio

(Widyaiswara Ahli Utama pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: aisbams@gmail.com)

Abstrak

Partisipasi dan diskresi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bandung Barat (DPMPTSP KBB). Permasalahan, meliputi: (1) pengaruh partisipasi terhadap kualitas pelayanan publik, (2) pengaruh diskresi terhadap kualitas pelayanan publik, serta (3) pengaruh partisipasi dan diskresi secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan publik. Fokus kajian, Pelayanan Terpadu Satu Pintu pada DPMPTSP KBB, khusus izin lokasi dan izin mendirikan bangunan, sebagai pelaksanaan program reformasi birokrasi, diharapkan menjadi pengungkit (leverage) dalam penyelenggaraan implementasi kebijakan reformasi pelayanan publik di daerah secara prima. Kajian, dengan metode kuantitatif, memakai pendekatan explanatory. Sample populasi; pegawai DPMPTSP KBB (aparatur birokrasi pelayan perizinan) dan stakeholders penerima layanan, dengan teknik penarikan acak sederhana (sample random sampling), berstrata proporsional untuk responden. Teknik analisis, untuk menjawab hipotesis penelitian, dengan uji hubungan kausalitas. Data primer, dikumpul memakai teknik survey (kuesioner) dan observasi. Pengujian parsial, diharapkan dapat diketahui setiap variabel, pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan publik. Korelasi antara partisipasi dan diskresi terhadap kualitas pelayanan publik. Dari kajian, diharapkan ada saran/rekomendasi agar implementasi kebijakan PTSP dapat berkualitas, untuk meningkatkan kepuasan stakeholders, sebagai pelaksanaan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dan bersih, khususnya dalam pelayanan izin lokasi dan izin mendirikan bangunan.

Kata Kunci: partisipasi, diskresi, kualitas pelayanan publik.

Pendahuluan

Perubahan paradigma dalam lingkungan stratejik nasional dan internasional yang dihadapi dewasa ini, mengisyaratkan adanya pembaharuan Sistem Kelembagaan dan Ketatalaksanaan yang diikuti oleh tuntutan Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara, dalam Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan yang Integritas, Inovatif, Profesional dan Peduli. Penyelenggaraan

Pemerintahan dalam program Reformasi Birokrasi, termasuk pelaksanaan Otonomi Daerah, mengacu pada terselenggaranya Pelayanan Publik Berkualitas (*Public Service Excellence*), Kepemerintahan yang Baik dan Bersih (*Good and Clean Governance*) serta bebas dari praktik KKN.

Pentingnya memberikan pelayanan terbaik/prima kepada masyarakat secara partisipatif, aspiratif, akomodatif, transparan, akuntabel, adil, terpadu dan komprehensif, sebagai implementasi UU 20/2009 (Pelayanan Publik). Dalam hal ini, pemerintah telah melakukan perubahan mendasar di bidang kelembagaan dan kepegawaian Aparatur Sipil Negara, sebagai upaya memenuhi tuntutan peningkatan kompetensi sumber daya manusia (aparatur) dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Perubahan paradigma yang terjadi, jika dahulu pemerintah adalah pihak yang dilayani, saat ini pemerintah berfungsi sebagai yang melayani (Pelayan Publik).

Upaya peningkatan Kualitas Pelayanan Publik harus dilaksanakan oleh aparatur pemerintah pada semua tingkatan (Pemerintah Pusat dan Daerah), secara konsisten dan berkelanjutan, dengan memperhatikan kebutuhan, harapan dan kepuasan masyarakat. Yaitu, pelayanan secara cepat, tepat, murah, terbuka, sederhana, mudah serta tidak diskriminatif, dikenal dengan Pelayanan Prima (*Excellence Service*).

Ketentuan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) sesuai Per-Pres 27/2009 dan PerKa. BKPM-RI 12/2009 (Pedoman dan Tata Cara Permohonan Penanaman Modal) serta Per-Ka BKPM-RI 1/2009 (Tata Cara Pelaksanaan Pembinaan dan Pelaporan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Bidang Penanaman Modal), namun Penyelenggaraan Pelayanan Publik hingga saat ini belum berjalan sebagaimana diharapkan. Hal ini terlihat dari masih adanya keluhan dan pengaduan masyarakat, baik secara langsung kepada pemberi layanan, *ombudsman* maupun melalui berbagai mass media cetak dan elektronik/jaringan internet/media sosial. Untuk mengatasinya, diperlukan komitmen dan konsistensi yang tegas serta jelas dari aktor aparatur birokrat (pejabat dan staf), sebagai pelaksana pelayanan di garda depan (*Front Linner/Front Office*) dalam Organisasi Pelayanan Publik (DPM-PTSP), untuk lebih mengerti dan memahami konsep reformasi pelayanan publik sesuai tujuan reformasi birokrasi.

Suparmoko (2002:106), menjelaskan bahwa kinerja birokrasi, khususnya dalam aspek pelayanan publik, menjadi isu yang sangat strategis, karena mempunyai implikasi yang luas dalam kehidupan ekonomi dan politik. Dalam kehidupan ekonomi, selain karena faktor kepastian hukum dan keamanan nasional, sumber daya aparatur yang berkualitas dan diikuti dengan perbaikan kinerja birokrasi, dapat memperbaiki iklim investasi. Sedangkan dalam kehidupan politik, perbaikan kinerja birokrasi, dapat memberikan implikasi terhadap meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah (*Trust*). Dengan demikian, faktor yang menentukan keberhasilan pembangunan, bukan hanya pada ketersediaan faktor produksi, melainkan juga terletak pada sumber daya aparaturnya.

Berkaitan pelayanan publik, sejak UU 25/2009 (Psl. 9 a.1) mengenai penyelenggaraan sistem pelayanan terpadu dan peraturan pelaksanaannya, serta

Kep-Men PAN 63/KEP/MPAN/ 2003 (Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik), Per-MenDagri 24/2006 (Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu), serta Surat Kep-Men PAN 81/ 1993 (Pelayanan Prima). Maka, sesuai data empirik hasil survei/pengamatan di lapangan, masih terdapat pujian dan keluhan masyarakat/pelanggan yang belum puas mendapatkan pelayanan publik. Ruang lingkup pembahasan/kajian dibatasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Bandung Barat (KBB).

Menurut Luthfi J.K. dan Mustafa L. (2017:171), tentang pelayanan publik:

Penyelenggaraan pelayanan publik hingga saat ini masih banyak mendapat penilaian buruk dari rakyat penggunanya. Banyak kritikan ditujukan namun perbaikan tak kunjung dilakukan. Adalah kewajiban pejabat-pejabat pemerintahan untuk mereformasi mekanisme dalam memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan warga. Namun, pada Kenyataannya perubahan-perubahan yang terjadi sepanjang era reformasi ini ternyata belum sepenuhnya mengubah tatanan kehidupan masyarakat di bidang pelayanan publik. Harapan bahwa warga masyarakat bisa memperoleh akses yang lapang ke arah pelayanan yang baik dan berkualitas masih sangat jauh. Keluhan yang selama ini dilontarkan terkait dengan buruknya kinerja pelayanan publik antara lain adalah lemahnya pelayanan dan kebijakan yang terkesan tambal sulam. Regulasi kebijakan yang tersebar dalam banyak peraturan masih bersifat sektoral, sehingga pelayanan publik di Indonesia berada pada kondisi yang belum mudah dikelola (*managable*).

Berdasarkan hal di atas, maka permasalahan yang menarik untuk diteliti, terkait pelayanan terpadu satu pintu. Baik dikalangan birokrasi/eksekutif (pembuat kebijakan), legislatif, kaum intelektual di perguruan tinggi, lembaga Diklat Aparatur, LSM dan swasta/dunia usaha. Masalah ini diperbincangkan mulai tingkat dunia (internasional) dan nasional (pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, kecamatan dan desa/kelurahan), sampai ke forum/kelompok masyarakat bawah (*grass roots*).

Posisi ini terus memuncak, sejak diluncurkannya program di awal Pembangunan Jangka Panjang Tahap Kedua, dikenal Pelayanan Terpadu Satu Atap (*One Stop Service*), menjadi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (*One Stop Integrated Service*), bahkan Pelayanan Terpadu Satu Loket dan Mall Pelayanan Terpadu. Banyaknya aturan tentang pelayanan publik, tapi kualitas pelayanan publik tidak bergerak kearah yang lebih baik.

Kajian Literatur

Sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, pada dasarnya seluruh proses pelayanan publik di bidang pelayanan administrasi publik, harus dilakukan secara: baik, jujur, komprehensif, transparan, akuntabel, partisipatif, aspiratif, akomodatif, efisien, efektif, *flexible*, bebas KKN dan berkelanjutan. Oleh para pejabat dan staf birokrat pelaksana teknis/garda depan, untuk meningkatkan kualitas proses pelayanan publik yang dapat memberikan manfaat dan kepuasan pelanggan (*customers*). Dalam pelayanan terbaik (memenuhi kriteria indeks/ survei kepuasan

masyarakat), termasuk dalam menggunakan Sistem Pelayanan Perizinan Secara Elektronik, sebagai sarana pelayanan publik yang efektif.

Berbagai teori/konsep/pendapat ahli tentang partisipasi, sebagai variabel penelitian, adalah pendapat Arnstein (1969:216-223), yaitu Tingkat Partisipasi meliputi: *Manipulation* (Memanipulasi), *Therapy* (Memulihkan), *Informing* (Menginformasikan), *Consultation* (Merundingkan), *Placation* (Mendiamkan), *Partnership* (Bekerjasama), *Delegated Power* (Pendeklegasian Wewenang), dan *Citizen Control* (Publik Mengontrol). Dengan pertimbangan bahwa dalam pengertian tersebut, terdapat beberapa tingkatan partisipasi yang menurut peneliti cukup relevan dengan situasi dan kondisi obyek penelitian.

Sedangkan berkaitan variabel diskresi, dari beberapa pendapat para ahli, adalah menurut Sjachran Basah (1997:3), yaitu:

Tujuan kehidupan bernegara yang harus dicapai, melibatkan administrasi negara di dalam melaksanakan tugas-tugas servis publiknya yang sangat kompleks, luas lingkupnya, dan memasuki semua sektor kehidupan. Dalam hal administrasi negara memiliki keleluasaan dalam menentukan kebijakan-kebijakan walaupun demikian sikap tindaknya itu haruslah dapat dipertanggungjawabkan, baik secara moral maupun hukum.

Syachran Basah (1997:9), digunakan dalam variabel penelitian dengan pertimbangan bahwa unsur-unsur yang harus dipenuhi oleh suatu diskresi adalah:

- a. Ada karena adanya tugas-tugas *public service* (pelayanan publik) yang diemban oleh administatur negara;
- b. Dalam menjalankan tugas tersebut, para administratur negara diberikan keleluasaan dalam menentukan berbagai kebijakan publik;
- c. Berbagai kebijakan tersebut dapat dipertanggungjawabkan baik secara moral maupun hukum, sesuai Asas-asas Umum Pemerintahan Yang Baik.

Sebagaimana lazimnya produk hukum lainnya, diskresi memiliki dasar pijakan yang jelas, walaupun tidak tertuang secara formal. Karena jika sampai terdapat penuangan secara formal, maka tentunya diskresi tidak dibutuhkan lagi. Muchsan (1981:78), dasar pijakan diskresi ada 2 (dua), yaitu:

- a. Dasar Hukum/Yuridis, yaitu menyangkut ketentuan formal. Misalnya: Undang-Undang, Peraturan Daerah, Peraturan Pemerintah.
- b. Dasar Kebijakan, yaitu menyangkut manfaat.

Dengan adanya diskresi, produk hukum yang sudah ada dapat dikesampingkan, namun hal ini bukan berarti dikesampingkannya sama sekali asas legalitas, karena asas legalitas tetap digunakan, hanya saja dalam pengertian yang lebih luas dan fleksibel, serta tidak saja berdasarkan peraturan perundang-undangan yang tertulis, tetapi juga berdasarkan pada ketentuan hukum yang tidak tertulis.

Dengan diskresi (*freies ermessen*), maka administrasi negara dapat menjalankan fungsinya secara dinamis dalam menyelenggarakan kepentingan umum, sehingga

dalam menghadapi hal-hal yang sifatnya penting dan mendesak yang aturannya belum tersedia, administrasi negara atas inisiatifnya sendiri dapat langsung bertindak tanpa menunggu instruksi lagi, sehingga administrasi negara dapat langsung dengan berpijak kepada azas-azas umum penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan sifatnya spontan.

Dalam memperlancar implementasi kebijakan publik, ternyata kebijakan tersebut dapat terjadi “diskresi” berupa “kebijaksanaan”, seperti dijelaskan oleh Purwanto (2012:179-180) sebagai berikut:

Diskresi yang diberikan kepada para birokrat garda depan merupakan elemen penting untuk memberikan keleluasaan para birokrat tersebut dalam menyesuaikan panduan implementasi kebijakan dengan realitas yang mereka temui di lapangan. Diskresi diberikan dengan asumsi bahwa para pembuat kebijakan memiliki informasi yang terbatas dan tidak lengkap tentang berbagai hal yang berkaitan dengan: persoalan kebijakan yang akan dipecahkan, karakteristik kelompok sasaran, dan kondisi sosial, ekonomi, dan politik di masing-masing lokasi dimana kebijakan akan dimplementasikan. Berbagai keterbatasan yang dimiliki oleh para pembuat kebijakan tersebut akan membuat setiap kebijakan yang disusun menjadi tidak pernah sempurna. Artinya sebagus apapun kebijakan tersebut coba dirumuskan akan tetapi ketika diimplementasi-kan pasti akan menghadapi persoalan karena keterbatasan informasi sebagaimana disebutkan tadi.

Ketidak sempurnaan kebijakan tersebut dapat termanifestasikan dalam berbagai bentuk, seperti: petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) yang tidak sesuai dengan realitas yang dihadapi oleh pelaksana di lapangan, asumsi-asumsi kebijakan yang tidak akurat, dampak negatif yang tidak pernah diperkirakan apabila implementasi dilakukan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan (protap), dan berbagai persoalan lain yang muncul karena panduan kebijakan dibuat dengan tidak sempurna. Dengan realitas yang demikian, diskresi diberikan agar para birokrat garda depan mampu menambal berbagai kelemahan bawaan suatu kebijakan.

Berkaitan dengan kualitas pelayanan publik, seperti dijelaskan Purwanto et. al. (2012: 180) dalam pendekatan proses, kinerja seorang birokrat garda depan diukur dari berbagai indikator, seperti: *Responsiveness*, *Responsibility* dan *Accountability*. Sedangkan dalam pendekatan hasil, kinerja birokrat garda depan diukur dengan beberapa indikator, yaitu: *Efficiency*, *Effectiveness* (Mc. Donald & Lawton, 1977:27), *Economy* dan *Equity* (Salim & Woodward, 1992:41). Pendekatan gabungan menggunakan beberapa indikator, seperti: kepuasan, efisiensi, produksi, keadaptasian, pengembangan (Gibson et al, 1997:82).

Selain dari beberapa indikator di atas, variabel dalam penelitian ini dengan pendekatan gabungan Panasuraman, Zeithaml dkk. (1990:26) dengan mempergunakan beberapa indikator, seperti: tampilan fisik (*tangible*), keterandalan (*reliability*), pertanggung-jawaban (*responsibility*), kompetensi (*competence*), kesopanan (*courtesy*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), akses (*access*), komunikasi (*communication*) dan pengertian (*understanding*). Sebagai

pertimbangan dipergunakannya, indikator tersebut dikarenakan lebih sederhana, mudah difahami dan hampir sesuai dengan ketentuan peraturan evaluasi survey kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik.

Keterkaitan atau pengaruh antara teori Partisipasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik, menurut Bovaird (2007:864) yaitu, bahwa saat ini masyarakat telah mampu berkontribusi dan berperan aktif dalam pembuatan kebijakan serta pelayanan publik. Hal ini menggeser pandangan tradisional administrasi negara yang memandang aparatur pemerintah sebagai satu satunya penyedia layanan publik. Konsep tersebut dinamakan “*co production*”. Bovaird menyatakan bahwa:

Pendekatan produksi bersama mengasumsikan bahwa pengguna layanan dan komunitas mereka dapat dan harus menjadi bagian dari perencanaan layanan dan layanan publik. Konsep tersebut berdampak besar terhadap kualitas pelayanan publik karena kini masyarakat merupakan focus dari pengambilan keputusan, mereka tidak lagi menjadi bagian yang pasif dan hanya menerima hasil akhirnya saja.

Hal di atas, sejalan pendapat Fenwick dan Mc Millan (2012:374), bahwa:

Keterlibatan dengan pengguna layanan adalah positif (tetapi lemah) terkait dengan persepsi petugas terhadap kualitas layanan, kepuasan staf, dan kemampuan warga untuk meminta pertanggungjawaban pihak berwenang. Tapi itu berhubungan negatif dengan kepuasan pengguna. Implikasi dari temuan ini akan terlihat bahwa keterlibatan pengguna lebih umum ketika pengguna tidak puas dengan layanan, tetapi seiring waktu, keterlibatan mengarah pada peningkatan kualitas layanan.

Partisipasi masyarakat dalam Pelayanan Publik mengalami pergeseran seiring perjalanan jaman. Level Partisipasi meningkat menjadi ‘*engagement*’ (keterlibatan), masyarakat memahami untuk mendapat pelayanan yang lebih baik, harus turut ber-Partisipasi sejak awal proses perencanaan.

Sedangkan yang menerangkan keterkaitan/pengaruh antara teori Diskresi dengan Kualitas Pelayanan Publik, yaitu Henderson, et all (2017/1999:20), menjelaskan dalam konsep birokrasi terdapat istilah Street Level Bureaucracy (SLB). Konsep SLB (birokrasi di level paling bawah/lapangan), berhubungan langsung di front line dalam pelayanan kepada masyarakat, perannya sangat penting. Oleh karena itu, praktik diskresi merupakan hal yang biasa dilakukan untuk mempermudah pemberian layanan kepada masyarakat. Henderson, et all menyatakan bahwa:

Pemeriksaan saat ini dari dampak faktor-faktor tingkat individu pada kebijakan yang dirasakan diskresi adalah satu langkah ke depan dalam proses itu. Menyediakan layanan yang efisien dan efektif di garis depan pemerintah (aparatur garda depan) bergantung pada komponen manusia dari organisasi, dan cara dimana mereka memahami pilihan dan kerajinan perilaku berikutnya, adalah yang paling penting bagi para sarjana dan praktisi pelayanan publik.

Keterkaitan teori Pelayanan Terpadu Satu Pintu terhadap Kualitas Pelayanan Publik, Gouscos, et all (2007:861), menerangkan bahwa salah satu prinsip dasar dari pelaksanaan kebijakan layanan satu pintu adalah pengawasan berkelanjutan terhadap efektivitas pelaksanaan serta manfaat yang diterima oleh masyarakat. Gouscos, et all, menyuguhkan 3 pendekatan yang digunakan dalam menilai kualitas pelaksanaan layanan satu pintu:

- a. Pendekatan Penilaian *Outcome*; Melalui pendekatan ini, penilaian kualitas pelayanan satu pintu difokuskan pada hasil pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat tanpa memperhatikan alur kerja layanannya. Selama masyarakat merasa puas dengan layanan tersebut, maka kualitas penyelenggaraan pelayanan satu pintu dianggap baik pula.
- b. Pendekatan Sudut Pandang Pihak Tertentu (*Selected Perspectives Approach*); Melalui pendekatan ini, penilaian kualitas pelayanan dinilai dari 2 stakeholder utama yang terlibat dalam proses pemberian layanan, yaitu aparatur sebagai pemberi layanan serta masyarakat sebagai penerima layanan. Jenis pendekatan ini dinilai dapat memberikan hasil yang lebih fair karena mempertimbangkan sudut pandang dari dua pihak.
- c. Pendekatan Matriks Pertanyaan (*Goal-Question-Metric Approach*); Pendekatan ini bersifat *holistic* karena penilaian kualitas pelayanan dimulai sejak awal dengan menetapkan kunci keberhasilan yang ingin dicapai, dilanjutkan dengan pembuatan indikator utama yang dapat membantu tercapainya tujuan akhir serta menguraikan alat ukur yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan.

Dengan demikian untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, DPMPTSP KBB, harus mengubah posisi dan peranan (Reformasi Birokrasi) dalam memberikan pelayanan publik. Pelayanan masyarakat menjadi berkualitas secara prima, jika masyarakat mendapatkan pelayanan dengan: mudah, prosedur singkat, cepat dan masyarakat sedikit/hampir tidak ada keluhan yang berarti. Dalam upaya mewujudkan kualitas pelayanan terbaik, diperlukan suatu perubahan/terobosan inovasi, oleh DPMPTSP KBB dengan menerapkan prinsip reformasi pelayanan publik, yang: transparan, partisipatif, handal, efektif, efisien, murah, akuntabel dan responsif.

Metodologi

Metode yang dipakai, adalah kuantitatif dengan pendekatan *explanatory* dan survey deskriptif. Soehartono (1995:33), menjelaskan bahwa metode eksplanatoris, adalah suatu penelitian yang mempunyai tujuan untuk menguji hipotesis, yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih, dengan bias relatif kecil dan meningkatkan kepercayaan. Sementara menurut Nazir (1985:63), survey deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, dengan tujuan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual dan akurat, mengenai fakta-fakta, sebab-sebab serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

Sugiyono (2006:75), penggunaan desain kuantitatif berkaitan dengan tujuan penelitian yang menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel bebas (*independent variables*) terhadap variabel terikat (*dependent variables*). Penggunaan metode *explanatory*, dikarenakan penelitian ini menjelaskan keterpengaruhannya antar variabel pengujian hipotesis.

Sugiyono (2000:112), menerangkan bahwa statistik deskriptif, adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data, dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul, sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya), jelas akan menggunakan statistik deskripsi dan analisisnya. Tetapi bila penelitian dilakukan pada sampel, maka analisisnya dapat menggunakan statistik deskriptif maupun internal. Statistik deskriptif, dapat digunakan bila penelitian hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil.

Metode penelitian: 1). Pengumpulan data/informasi objektif yang valid/sahih/akurat, aktual dan reliabel, dengan cara; a) Survey/observasi/pengamatan lapangan (*Field Research*), pengumpulan data primer responden dengan kuesioner, b) Data skunder berbagai dinas/ instansi terkait dan berbagai mass media/jaringan internet/*web site*. 2) Analisis deskriptif masalah (pengolahan data), sesuai teori/konsep dasar penelitian. 3) Tinjauan kepustakaan, mempelajari/*review* kajian terdahulu/sebelumnya dan berbagai perpu yang relevan dengan pembahasan materi penelitian. Pendalaman dengan analisis, interpretasi dan pembahasan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil kompilasi data hasil kuesioner para responden, diperoleh beberapa data informasi sebagai berikut:

Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan, terdapat hubungan partisipasi, diskresi dan kualitas pelayanan publik. Partisipasi dipengaruhi oleh beberapa dimensi, yaitu ketiadaan partisipasi, *tokenism*, tingkat kekuasaan di masyarakat. Ketiga faktor partisipasi ini memiliki nilai prosentase rata-rata 53.16%. Hal ini, berarti faktor partisipasi memiliki pengaruh yang baik. Setiap dimensi dari faktor partisipasi, memiliki nilai prosentase 60.64%, 60.95%, dan 60.62% yang berarti memiliki representasi yang baik. Adapun nilai indikator dengan nilai prosentase tertinggi ada pada, tingkat partisipasi di Pemerintah KBB dalam menginformasikan/pemberitahuan searah (*informing*) kebijakan perizinan kepada masyarakat/pemangku kepentingan (*stakeholders*), dengan nilai kriteria Baik (64,86 %). Sedangkan prosentase terendah terdapat pada, tingkat partisipasi di Pemerintah KBB dalam mendiamkan/ penentraman (*placation*), saran masyarakat/pemangku kepentingan (*stakeholders*), diterima saran masukannya dalam perumusan dan penetapan kebijakan perizinan, tapi tidak selalu dilaksanakan, dengan nilai kriteria Baik (58,29 %).

Adapun identifikasi pernyataan responden terhadap permasalahan kualitas partisipasi dan saran alternatif solusi pemecahannya secara deskripsi, untuk peningkatan kualitas partisipasi masyarakat/pemangku kepentingan (*stakeholders*) sebagai pelanggan/konsumen (*customer*). Dalam tahapan/proses perumusan, penetapan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kebijakan pelayanan perizinan (Izin Lokasi dan Izin Mendirikan Bangunan), oleh DPMPTSP di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat (KBB), yaitu sebagai berikut (Hasil Analisis Data, 2019):

- a. Sebagian masyarakat/*stakeholders* sudah diikutsertakan/berpartisipasi cukup baik, dalam perumusan dan penetapan kebijakan pelayanan publik sesuai peraturan perundang-undangan. Keterwakilan masyarakat/ *stakeholders* perlu diperluas dan ditingkatkan kualitas partisipasi pelayanan publik, termasuk optimalisasi pemberdayaan masyarakat.
- b. Permasalahan tingkat partisipasi masyarakat dalam perumusan sampai pengawasan, pengendalian, monitoring, evaluasi, dan sistem pelaporan pelaksanaan kebijakan pelayanan publik, relatif masih sepihak oleh pemda. Masyarakat hanya menerima kebijakan, untuk mengikuti peraturan pelaksanaan kebijakan tersebut. Diperlukan peningkatan optimalisasi peran/partisipasi masyarakat dalam perumusan/pembahasan kebijakan pelayanan perizinan tersebut (Izin Lokasi dan IMB).
- c. Terbatasnya keterjangkauan/aksesibilitas masyarakat dalam hal pembuatan perizinan (Izin Lokasi dan IMB), informasi publik relatif terbatas. Belum terbuka dan tersebar di berbagai mass media cetak dan elektronik, sehingga belum mudah diketahui/dibaca oleh masyarakat.
- d. Terbatasnya sarana dan prasarana penunjang pelayanan publik, namun akses informasi dan kemudahan komunikasi/interaksi *stakeholder* dan aparatur pemerintah daerah sudah berjalan dengan cukup baik.
- e. Terbatasnya pusat informasi pelayanan publik, tentang jenis-jenis perizinan di tempat-tempat umum/strategis. Jika tersedia secara memadai, maka masyarakat diharapkan semakin paham dan mengerti akan mekanisme dan prosedur perizinan.
- f. Sering terjadi mis komunikasi antar *stakeholders*, sehingga belum dapat menunjang komunikasi efektif antar berbagai pihak yang berkepentingan di bidang pelayanan publik.
- g. Kualitas pelayanan publik di bidang perizinan, belum dilakukan koordinasi secara optimal antar *stakeholders*. Namun demikian, proses perizinan sudah ditempuh berdasarkan standar operasi dan prosedur, dilengkapi dengan berkas dokumen persyaratan perizinan yang diperlukan.
- h. Permasalahan pokok jumlah dan kemampuan/kompetensi petugas aparatur yang melayani perizinan publik/masyarakat masih relatif terbatas. Masyarakat banyak yang belum memahami peraturan proses perizinan pembangunan di

wilayah Kawasan Bandung Utara (KBU), terkait persyaratan pembangunan KDB/KLB 20% s.d. 30%.

- i. Lamanya waktu proses perizinan, rekomendasi Gubernur Jabar. Banyak masyarakat yang belum memproses izin di KBU, tapi sudah banyak yang terbangun. Pemda Provinsi Jabar, sebagai yang berwenang /penguasa dan pengendalian KBU, supaya lebih intensif untuk memberi sosialisasi dan informasi pelayanan publik secara berkala kepada masyarakat di wilayah KBU.
- j. Belum tersedia fasilitas/tempat umum/daring/aplikasi *Online/IT*, sebagai tempat masyarakat untuk menyampaikan keluhan/pengaduan dan wahana solusi tindak lanjut pengaduan/keluhan.
- k. Keterpaduan antara DPMPTSP dengan SKPD lainnya, termasuk dengan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dan Perbankan, terutama yang berkaitan dengan aspek perundungan (retribusi dan pajak daerah), sistem pembayaran retribusi perizinan belum reintegrasi dengan baik.
- l. DPMPTSP, perlu meningkatkan kualitas pelayanan perizinan dan sosialisasi/informasi kepada masyarakat/ konsumen secara intensif, terarah, terpadu, dan berkelanjutan, dengan layanan jemput bola (*PTSP Mobile Service*), secara terjadwal/periodik ke pelosok wilayah perdesaan di setiap kecamatan. DPMPTSP, perlu meningkatkan sinkronisasi/keterpaduan kebijakan perizinan, antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten Bandung Barat). Diperlukan sosialisasi/ diseminasi/ FGD, kepada masyarakat/stakeholders tentang kepengurusan (mekanisme dan prosedur) pelayanan perizinan dan komunikasi efektif, antara Pemerintah (Pusat, Daerah, Kecamatan, Desa dan Warga Masyarakat/LSM, Toga dan Tomas). Dalam hal ini, perlu disediakan mall pelayanan terpadu di lokasi yang strategis.
- m. Sehingga masyarakat dapat meningkat pemahaman/pengetahuan dan mengerti tentang pentingnya perizinan, untuk berpartisipasi secara efektif, aktif dan dinamis dalam mengawasi pelaksanaan kebijakan pelayanan publik.
- n. Permasalahan tingkat partisipasi masyarakat/stakeholders/pelanggan relatif kecil/ terbatas, dalam setiap tahapan proses kebijakan pelayanan perizinan (administrasi publik). Sehingga diperlukan peningkatan kualitas partisipasi/keikutsertaan masyarakat/ stakeholders dalam setiap tahapan proses kebijakan pelayanan perizinan (administrasi publik).

Dari hasil penelitian secara keseluruhan, pelaksanaan partisipasi terkait dengan diskresi terhadap kualitas pelayanan publik, pada DPMPTSP KBB diperoleh dengan kriteria baik, hal ini dikarenakan beberapa hal sebagai berikut:

- 1). Tersedianya sumber daya manusia (aparatur dan masyarakat yang relatif handal), yang memahami peran dan fungsi setiap aparatur pelaksana PTSP.
- 2). Tersedianya sarana dan prasarana penunjang operasional kegiatan PTSP yang relatif lengkap.
- 3). Seluruh pelaku kegiatan PTSP dapat melaksanakan koordinasi pelayanan publik secara kondusif, akomodatif, terpadu dan berkelanjutan.
- 4). Tim Teknis Pelaksana PTSP dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.
- 5). Sekalipun terdapat beberapa faktor pendukung kegiatan PTSP, namun masih terdapat beberapa kekurangan yang harus dilengkapi/disempurnakan dalam peningkatan kualitas partisipasi pada PTSP dimasa datang.

Faktor lainnya, yaitu diskresi memiliki nilai rata-rata 62,00%. Hal ini menunjukkan peranan diskresi yang baik. Khusus dimensi Kewenangan Diskresi/Administrasi Pemerintahan/Negara/ Tanggung Jawab Pemerintah Serta Kondisi Kegentingan/Persoalan Penting/Yang Mendesak (untuk keperluan/kepentingan pelayanan publik). Dari variabel diskresi dan dimensi tersebut, memiliki nilai indikator yang bervariasi, diantaranya indikator: Peran Pemerintah KBB untuk melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik/kepentingan umum (*public service*), yang diemban administratur negara, mempunyai prosentase nilai kriteria tertinggi 66,86 % dengan nilai Baik. Sedangkan indikator dengan prosentase nilai terendah terdapat pada: Sikap tindak inisiatif sendiri Pemerintah KBB (yang tidak dapat diselesaikan menurut administrasi yang normal), dengan nilai kriteria Baik (57,43 %).

Adapun identifikasi pernyataan responden terhadap permasalahan kualitas diskresi dan saran alternatif solusi pemecahannya secara deskripsi, untuk peningkatan kualitas diskresi kebijaksanaan pelayanan publik. Dalam tahapan/proses perumusan, penetapan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kebijakan pelayanan perizinan (Izin Lokasi dan Izin Mendirikan Bangunan), oleh DPMPTSP KBB, yaitu (Hasil Analisis Data, 2019):

- a. Permasalahan pokok menurut responden, terhadap pelaksanaan diskresi (penetapan kebijaksanaan publik) dan saran untuk peningkatan kualitas diskresi oleh DPMPTSP, dalam perumusan, pembahasan, dan penetapan kebijaksanaan administrasi publik di Bidang Pelayanan Perizinan (Izin Lokasi dan Izin Mendirikan Bangunan). Sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan administrasi publik, untuk meningkatkan penanaman modal/investasi di KBB belum optimal.

- b. Selama ini, sebagian masyarakat sudah diikutsertakan dalam perumusan dan pembahasan/ penetapan kebijakan, tapi keterwakilan masyarakat masih terbatas pada kelompok tertentu, sehingga perlu lebih diperluas lagi jumlahnya.
- c. Permasalahan: terbatasnya kebijakan pemda, dalam bentuk ketentuan peraturan teknis sebagai acuan/ pedoman pelaksanaan pelayanan izin lokasi dan IMB, yang operasional dan efektif sesuai perencanaan tata ruang dan pembangunan yang ramah/berwawasan lingkungan. Dilengkapi dengan ketentuan/peraturan pelaksanaan pelayanan perizinan (IMB) yang aplikatif, untuk kelancaran pengendalian pemanfaatan ruang dalam peningkatan investasi daerah.
- d. Kesesuaian pemanfaatan lahan/ruang dengan RTRW/RDTRK, diperlukan peraturan dan persyaratan detail/rinci teknis sehingga ada kejelasan arahan penggunaan ruang/lokasi, untuk berbagai jenis kegiatan pembangunan sesuai hasil kajian/kelayakan daya dukung, daya tampung, dan yang ramah lingkungan. Secara terpadu, komprehensif antar bidang/sektor/wilayah, dalam hal ini diperlukan koordinasi yang baik antar *stakeholders*.
- e. Banyaknya peraturan tentang pelayanan perizinan yang selalu berubah, belum sepenuhnya disampaikan/ diketahui oleh publik/masyarakat luas. Permasalahan yang ada, yaitu kualitas SDM aparatur dan sarana penunjang pelayanan publik relatif terbatas. Kebijakan yang dibuat masih bersifat umum, belum terinci. Solusi patuh kebijakan, yang sudah dibuat harus dilaksanakan secara konsisten dan konsekuensi, dengan cara membuat aplikasi evaluasi implementasi kebijakan pelayanan publik secara transparan/terbuka.
- f. Kebijakan pelayanan publik, harus diambil/diputuskan dan dilaksanakan dengan pasti, kebijakan/ keputusan yang sulit/tidak sesuai kebijakan. Namun, harus tetap diambil/diputuskan dan dilaksanakan demi kepentingan masyarakat yang lebih besar. DBMPTSP bersama pengusaha dan masyarakat yang mewakili para pemangku kepentingan (*stakeholders*), duduk bersama membahas/ membicarakan/ merumuskan dan menetapkan “Dekresi” kebijaksanaan pelayanan publik. Agar dapat mengurangi permasalahan dengan adanya kebijakan yang akomodatif dan aplikatif. Tidak ada pihak-pihak yang diberatkan/dirugikan, tetapi ada timbal balik yang disepakati dinegosiasi dan saling menguntungkan (*win win solution*) bagi berbagai pihak. Sehingga tidak timbul permasalahan/konflik kepentingan, karena masyarakat diikutsertakan/berpartisipasi sejak awal, sudah mengetahui peraturan yang berlaku dalam pelayanan perizinan. Dengan demikian, kualitas partisipasi masyarakat akan semakin baik, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Pelaksanaan diskresi (penetapan kebijakan dan atau kebijaksanaan pelayanan publik), tidak mengalami permasalahan pokok untuk masyarakat. Karena sebagian masyarakat sudah mengetahui dan memahami peraturan yang diberlakukan dalam pemberian perizinan.
- h. Dalam perumusan, pembahasan, dan penetapan diskresi kebijaksanaan pelayanan publik, diperlukan rapat koordinasi secara terpadu dan komprehensif

dengan SKPD terkait, termasuk masyarakat dan dunia usaha/ pengembang/developer/proerty (perwakilan REI, APERSI, ASITA, PHRI, KADIN dan unsur lainnya).

- i. Koordinasi secara intensif dengan Pemerintah Provinsi Jabar, karena di KBB ada sebagian lahan yang masuk KBU. Dikhawatirkan, jika tidak ditertibkan akan terjadi pelanggaran terhadap Perda Provinsi Jabar tentang perizinan di KBU.
- j. Dalam pelayanan perizinan, jangan dipersulit. Apalagi untuk membangun sebuah bangunan gedung perusahaan, karena akan menghambat/berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat (lokal dan regional). Semoga pemerintah KBB, dapat mempercepat laju pertumbuhan/perputaran roda perekonomian daerah.
- k. Kurangnya informasi publik sehingga masyarakat kurang mengetahui/memahami tentang mekanisme pelayanan perizinan di KBB. Pemda harus responsif secara cepat, sehingga mudah dimengerti pada saat ada masyarakat yang mau mengurus perizinan. Baik Izin lokasi maupun IMB, persyaratan kepengurusan perizinan harus disosialisasikan secara intensif. Agar masyarakat, semakin paham dan mengerti pada waktu akan mengurus perizinan. Persyaratan perizinan, sebaiknya disederhanakan jangan berbelit-belit sehingga tidak membingungkan/mempersulit.
- l. Kurang tersampaikannya *update* informasi dan kebijakan kepada masyarakat. Penggunaan aplikasi teknologi informasi canggih/handal, diutamakan melalui jaringan internet/ telekomunikasi agar lebih mudah diakses oleh siapapun (publik/konsumen). Termasuk melakukan sosialisasi secara berkala, khususnya masyarakat di wilayah KBB. Supaya transparan kepada publik, adanya pelayanan *online/daring*, agar masyarakat lebih mudah mendapatkan informasi pelayanan perizinan.
- m. Permasalahan, dalam penetapan kebijakan publik di bidang administrasi perizinan oleh Pemda KBB sudah cukup baik, namun belum dilaksanakan secara terpadu, komprehensif dan berkelanjutan. Disaranakan dalam penetapan kebijakan publik (diskresi) supaya lebih ditingkatkan kualitasnya, sesuai azas-azas umum penyelenggaraan pemerintahan yang baik, untuk kepentingan publik yang bertanggung jawab.

Pola manajemen diskresi kebijaksanaan pelayanan publik, ternyata dapat mewujudkan/ implementasi kebijakan yang baik, oleh pelaku pelayanan perizinan terhadap seluruh proses pelayanan publik pada DPMPTSP KBB. Mulai dari tahap persiapan, perencanaan, perumusan, penetapan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian, sebagai bentuk pelaksanaan diskresi kebijakan pelayanan publik partisipatif, yang berakar dari aspirasi masyarakat.

Kualitas pelayanan memiliki prosentase nilai rata-rata 64.01% (Representasi Baik), dengan kontribusi masing-masing Dimensi, sebagai berikut:

- 1). Dimensi: Ketampakan Fisik/Berwujud, Bukti Langsung/Terjamah (*Tangibles*). Meliputi: Fasilitas Fisik, Perlengkapan, Pegawai dan Sarana Komunikasi, dengan nilai prosentase 64,45 % (Representasi Baik).
- 2). Dimensi: *Reliabilitas*/Kehandalan (*Reliability*). Kemampuan Memberikan Pelayanan Yang Dijanjikan Dengan Segera, Akurat dan Memuaskan, dengan nilai prosentase 65,21 % (Representasi Baik).
- 3). Dimensi: *Responsivitas*/Respon/Daya Tanggap, Perhatian, Tanggung jawab (*Responsiveness*). Keinginan Petugas Membantu Pelanggan & Memberikan Pelayanan Dengan Tanggap, dengan nilai prosentase 62,50 % (Representase Baik), sebagai nilai dimensi terendah dan
- 4). Dimensi: Kepastian/Jaminan (*Assurance*). Mencakup Pengetahuan, Kemampuan, Kesopanan dan Dapat Dipercaya Yang Dimiliki Petugas; Bebas Dari Bahaya, Resiko atau Keragu-raguan, dengan nilai prosentase 62,64 % (Representasi Baik).
- 5). Dimensi: Perlakuan/Perhatian Pribadi/Empati (*Empathy*). Kemudahan Dalam Melakukan Hubungan Komunikasi Yang Baik, Perhatian Pribadi dan Memahami Kebutuhan Para Pelanggan., dengan nilai prosentase 65,26 % (Representase Baik) sebagai nilai dimensi tertinggi.

Dari 5 dimensi kualitas pelayanan publik, diketahui kontribusi/peran indikator dengan nilai prosentase tertinggi yaitu: Tingkat Penampilan (Kerapihan/Keramahan) Petugas Pelayanan dengan prosentase nilai kriteria Baik (69,29 %). Sedangkan prosentase terendah terdapat pada: Tingkat Jaminan Tepat Waktu (Ketersediaan Petugas Pelayanan Yang Kredibel /Dapat Dipercaya/Masuk Akal/Jujur/Amanah/Berintegritas), dengan prosentase nilai kriteria Baik (59,86 %).

Adapun pernyataan responden terhadap permasalahan kualitas pelayanan publik dan saran alternatif solusi pemecahannya secara deskripsi, untuk peningkatan kualitas pelayanan administrasi publik. Dalam tahapan/proses pelayanan perizinan (Izin Lokasi dan Izin Mendirikan Bangunan), oleh DPMPTSP KBB. Sebagai upaya peningkatan kepuasan masyarakat (*stakeholders*) sebagai pelanggan/konsumen (*customer*), yaitu (Hasil Analisis Data, 2019):

- a. Pemahaman *stakeholder* tentang proses & persyaratan perizinan harus sangat jelas, mudah dimengerti/difahami. Dengan cara mendekatkan pelayanan publik (jemput bola). Permasalahan: masih terbatasnya jumlah dan kualitas pendukung pelaksanaan pelayanan perizinan (IMB) yang berkualitas/prima, untuk meningkatkan kepuasan masyarakat/pemangku kepentingan/*stakeholder* sebagai konsumen/pelanggan. Saran: diperlukan peningkatan jumlah/kualitas pendukung pelayanan perizinan yang representatif. Termasuk informasi pelayanan dengan sistem *online* atau dengan penyediaan kendaraan mobile operasional perizinan keliling, dengan jadwal tertentu untuk melayani beberapa lokasi yang jauh dari kantor DPMPTSP. Agar dalam hal pelayanan terdapat kemudahan untuk mendapatkan pelayanan mengingat jarak tempuh yang jauh.

- b. Penambahan/optimalisasi pelayanan perizinan secara *online*, agar perizinan dibuat lebih mudah dan cepat. Penyediaan sarpras penunjang dan SDM pelayanan publik, jumlah dan kualitasnya relatif terbatas/belum memadai (administrasi publik) di *front line/front office* dan *back office*, relatif masih manual. Diperlukan SDM yang handal, menguasai teknologi informasi komunikasi. Adanya ketegasan, untuk membuat teguran/ peringatan dan sanksi bagi pelanggar perizinan dan atau *reward/penghargaan* bagi pemohon perizinan, yang memenuhi persyaratan sesuai ketentuan peraturan dalam proses tahapan perizinan. Kualitas pelayanan perizinan, harus lebih ditingkatkan (kecepatan waktu, kemudahan, dan keramahan pelayanan), disediakan tempat pengaduan/ penyaluran keluhan/kotak saran dan tindak lanjut pengaduan.
- c. Adanya keterbukaan/transparansi, dalam proses pelayanan perizinan, sehingga tidak mengalami permasalahan/konflik. Karena ditopang dengan keterbukaan informasi publik, dari petugas dalam memberikan pelayanan publik.
- d. Pemda memberikan pengarahan dan bimbingan kepada masyarakat dan pengembang/dunia usaha, mengenai informasi dan sosialisasi tentang mekanisme dan prosedur pelayanan publik.
- e. Penerapan pelayanan penyelenggaraan pemerintahan secara terpadu (*e-government*). Saran, segera menggunakan sistem informasi terpadu pelayanan perizinan, agar lebih jelas, tegas dan terukur. Walaupun saat ini, sistem pelayanan sudah cukup bagus, baik informasi tentang persyaratan yang harus dipenuhi/ dilengkapi. Adanya penjelasan/informasi/keterangan dari petugas pelayanan di *Front Line/Front Office*, mudah dibaca/diketahui/difahami dan dimengerti oleh masyarakat luas. Supaya dipertahankan dan ditingkatkan/dikembangkan sehingga masyarakat lebih puas dengan kinerja DPMPTSP.
- f. Meningkatkan kerja sama/kemitraan dan keterbukaan informasi publik tentang mekanisme dan prosedur pelayanan perizinan, kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Masih kurangnya sosialisasi kepada masyarakat, terutama mengutamakan kepada masyarakat yang sangat membutuhkan pelayanan perizinan untuk menunjang pengembangan investasi daerah.
- g. Terorganisirnya sarana informasi publik, agar terpelihara dengan baik, seperti reklame yang tidak terpelihara dengan baik dan tidak pada tempat yang strategis. Adanya tempat pelayanan perizinan satu tempat (Mall Pelayanan Terpadu), mempermudah aksesibilitas pelayanan publik yang lokasinya jauh (jarak capai/jangkauan).

Selain beberapa pernyataan di atas, responden menambahkan beberapa pernyataan lainnya, yang juga penting untuk pengembangan kualitas pelayanan publik, sebagai berikut (Hasil Analisis Data, 2019):

- a. Adanya peningkatan jumlah dan kualitas partisipasi/peran serta/pemberdayaan masyarakat (*stakeholders*), sebagai konsumen/pelanggan perizinan dalam proses perumusan/pembahasan, penetapan pelaksanaan dan wasdal monev

terhadap kebijakan/kebijaksanaan/ketentuan peraturan/diskresi yang partisipatif secara terpadu, komprehensif dan berkelanjutan. Adanya optimalisasi penyediaan pemanfaatan dan pemeliharaan sarpras dan SDM pendukung pelaksana pelayanan publik di bidang administratif pelayanan perijinan (Izin Lokasi dan IMB).

- b. Agar ditingkatkan terus, kualitas pelayanan perizinan yang sudah berjalan saat ini pada DPMPTSP. Peningkatan kualitas sosialisasi kepada masyarakat, melalui berbagai mass media cetak dan elektronik. Termasuk penyelenggaraan pelatihan/diseminasi secara kontinyu dan berkelanjutan, baik oleh pemerintah Provinsi Jabar maupun Kabupaten Bandung Barat, khususnya yang terkait dengan peraturan pelayanan perizinan di wilayah KBU. Diperlukan kejelasan dan ketegasan, terkait rekomendasi perizinan pembangunan dari pihak Provinsi Jabar.
- c. Pemerintah daerah, membuat aplikasi sistem laporan warga dan aplikasi proses perizinan *Online*. Pemerintah harus hadir dalam mengambil keputusan sulit/diskresi, yang berdampak untuk kepentingan/kemaslahatan masyarakat luas.
- d. Pemerintah dalam penyampaian/pemberian informasi perizinan harus lengkap dan akurat, pelayanan tidak berbelit-belit/bertele-tele (harus ada jaminan/kepastian/ketepatan waktu penyelesaian), terutama izin tempat tinggal. Tingkatkan kualitas koordinasi DPMPTSP dengan SKPD terkait. Kelengkapan persyaratan administrasi, saat pengajuan permohonan perizinan harus lengkap.
- e. Tingkatkan kualitas pelayanan publik, meliputi kejelasan/keterbukaan/transparansi/informasi: persyaratan, kejelasan biaya perizinan sesuai ketentuan, kenyamanan, sikap petugas (keramahan), cepat, waktu, mudah/tidak dipersulit, murah/terjangkau, adil (tidak ada perbedaan antara kalangan atas/pengusaha dengan masyarakat biasa), dan akses sistem informasi, untuk terus ditingkatkan kualitasnya (pro publik). Untuk menunjang kepentingan publik.
- f. Pemerintah harus sering melihat/survei lokasi/terjun ke wilayah, untuk mengetahui kondisi nyata/riil termasuk perkembangan wilayah/lingkungan/kompleksitas di lapangan.
- g. Untuk kemudahan pelayanan publik di bidang perizinan, perlu dilengkapi dengan SOP dan ketentuan peraturan yang bersifat teknis operasional. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara prima, khususnya izin lokasi dan IMB, supaya dapat meningkatkan investasi/ penanaman modal, laju pertumbuhan ekonomi daerah, income per kapita dan penyediaan lapangan kerja untuk mengurangi pengangguran.
- h. Adanya keterbukaan/transparansi, dalam proses pelayanan perizinan, sehingga tidak mengalami permasalahan/konflik. Karena ditopang dengan keterbukaan informasi publik, dari petugas dalam memberikan pelayanan publik.

- i. Kenyataan dilapangan izin bangunan yang diberikan, banyak dilanggar, dan tidak ada sanksi untuk pelanggar. Akibatnya penerima izin yang baru ikut ikutan melanggar. Mohon ditingkatkan pengawasan agar semakin tertib.
- j. Karena kondisi lahan geografis dan geomorfologis/bentang alam KBB yang sangat luas dan variatif, serta terdapat berbagai kawasan, seperti: industri, pertanian, perikanan, peternakan, kehutanan, perkebunan, wisata, perdagangan, perumahan dan permukiman. Maka perlu dilakukan sosialisasi kebijakan dan peraturan, sehingga masyarakat paham dan peduli perizinan.
- k. IMB yang terbit sesuai lampiran gambar yang disahkan, namun pelaksanaannya banyak yang dilanggar oleh pemohon. Dalam hal ini, tidak ada kontrol/pengawasan dari aparatur SKPD terkait. Sehingga pada akhirnya, semua melanggar. Bagaimana tindak lanjutnya? tidak ada. Mohon menjadi bahan perhatian dan tindak lanjut.
- l. Supaya ditingkatkan lagi kualitas pelayanan publik, dengan cara: perbaikan manajemen, dipermudah (jangan dipersulit), dihilangkan pungli, serta jaringan birokrasinya lebih baik dipersingkat, waktu pengurusan/proses penyelesaian dipercepat/dipersingkat, tingkatkan kompetensi/profesionalitas aparatur dengan inisiatif/ kreativitas/kinerja, inovasi, peduli, empati dan dedikasi/disiplin, integritas dan anti korupsi, supaya jadi contoh pioneer terbaik di Jawa Barat.
- m. Perlu kebijaksanaan khusus/keringan dan kemudahan, dalam memberikan ijin (IMB) kepada masyarakat berkemampuan terbatas.
- n. Peningkatan kualitas keterlibatan/keikutsertaan/*net working/konektivitas*/peran serta/partisipasi masyarakat dalam perumusan, pembahasan dan penetapan kebijakan pelayanan publik.
- o. Prosedur pembuatan izin lokasi ataupun izin mendirikan bangunan, sebaiknya prosedurnya lebih disederhanakan lagi, persyaratan yang dilampirkan sebaiknya yang penting dan inti saja. Untuk kemudahan masyarakat membuat izin, sebaiknya izin-izin tertentu diserahkan ke wilayah Kecamatan, untuk memudahkan pemohon sebaiknya menggunakan IT (jaringan internet).
- p. Sosialisasi ketentuan peraturan perizinan, harap melibatkan/mengikutsertakan/peran serta/ partisipasi *stakeholder* dalam penyusunan/perumusan, pembahasan dan penetapan kebijaksanaan pelayanan publik. Selama ini, tujuan sosialisasi hanya sebatas untuk mempublikasikan peraturan yang telah diterbitkan.
- q. Dalam pelayanan ijin lokasi, sebelum diterbitkan ijinnya perlu pertimbangan teknis pertanahan dan memperhatikan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) dan RDTR, sehingga tidak menimbulkan dampak lingkungan yang merugikan masyarakat. Misalnya, seperti: terjadi bencana banjir, pembangunan kawasan industri berada ditempat lahan sawah beririgasi teknis, atau berada ditengah permukiman padat, Dlsb.

Walaupun beberapa item pernyataan responden, ada yang menyatakan mendukung dalam pelaksanaan partisipasi/pemberdayaan masyarakat, diskresi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Terdapat pula pernyataan faktor lainnya, yang merupakan kelemahan dalam pelaksanaan pelayanan publik. hal ini, menjadi bahan pertimbangan semua pihak untuk memperkecil kelemahan, yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang perizinan oleh DPMPTSP.

Sesuai hal di atas, dalam meningkatkan investasi di Kabupaten Bandung Barat, sesuai ketentuan peraturan perundangan-undangan. Diperlukan reformasi pelayanan publik, secara terpadu satu pintu pada DPMPTSP, yang mampu mengakomodir pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, penyelenggaraan PTSP. Penulis tertarik, mengkaji kondisi tersebut, secara mendalam dan berkelanjutan, sesuai beberapa konsep/teori dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sehingga dapat memberi masukan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik oleh DPMP-TSP KBB di bidang Izin Lokasi dan IMB.

Kesimpulan

- a. Terdapat hubungan partisipasi, diskresi dan kualitas pelayanan publik. Partisipasi dipengaruhi beberapa dimensi: ketiaadaan partisipasi, *tokenism*, tingkat kekuasaan di masyarakat. Ketiga faktor partisipasi memiliki nilai rata-rata 53.16%. Faktor partisipasi berpengaruh baik. Setiap dimensi dari faktor partisipasi memiliki nilai persentase 60.64%, 60.95%, dan 60.62%, berarti memiliki representasi yang baik.
- b. Faktor diskresi memiliki nilai rata-rata 62.00%. Peranan diskresi berpengaruh baik. Setiap indikator dari dimensi diskresi memiliki nilai bervariasi: Peran Pemerintah KBB untuk melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik/kepentingan umum (*public service*), yang diemban administratur negara, dengan prosentase nilai tertinggi kriteria Baik (66,86 %). Sedangkan prosentase terendah terdapat pada: Sikap tindak inisiatif sendiri Pemerintah KBB (yang tidak dapat diselesaikan menurut administrasi yang normal), dengan nilai kriteria Baik (57,43 %).
- c. Kualitas pelayanan publik, dengan nilai rata-rata 64.01% (Representasi Baik). Adapun indikator dengan nilai prosentase tertinggi ada pada: Tingkat Penampilan (Kerapihan/ Keramahan) Petugas Pelayanan dengan nilai kriteria Baik (69,29 %). Sedangkan prosentase terendah terdapat pada, Tingkat Jaminan Tepat Waktu (Ketersediaan Petugas Pelayanan Yang Kredibel/Dapat Dipercaya/Masuk Akal/Jurur/Amanah/ Berintegritas), dengan nilai kriteria Baik (59,86 %).

Rekomendasi

- a. Diperlukan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, sesuai PerMenPAN 13/ 2009 Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dengan Partisipasi Masyarakat. Masyarakat diikutsertakan sejak Pembahasan

- dan Penetapan Kebijakan Standard Pelayanan, Maklumat/Janji Pelayanan dan Evaluasi Pelayanan oleh DPMPTSP KBB.
- b. Perlu dilengkapi dengan kebijakan/ketentuan peraturan teknis operasional, untuk kelancaran dan efektifitas pelaksanaan diskresi, sesuai UU No. 30/2014 (Administrasi Pemerintahan). Diskresi hanya dapat dilakukan oleh Pejabat Pemerintahan yang berwenang. Setiap penggunaan Diskresi Pejabat Pemerintahan, bertujuan: a). Melancarkan penyelenggaraan pemerintahan; b). Mengisi kekosongan hukum; c). Memberikan kepastian hukum; dan d. Mengatasi stagnasi pemerintahan dalam keadaan tertentu guna kemanfaatan dan kepentingan umum.
 - c. Untuk pelaksanaan diskresi yang berkualitas, perlu dilengkapi ketentuan peraturan, seperti: Peraturan daerah tentang Penataan Ruang (*Review RTRWK, RDTRK dan RTRK*, Kawasan Strategis Perkotaan/Perdesaan/Lainnya), sebagai pedoman/acuan dalam pengendalian pemanfaatan ruang yang aplikatif, akomodatif, dan efektif, dalam mempertimbangkan pemberian izin lokasi dan IMB, untuk kegiatan penanaman modal.
 - d. Peningkatan kualitas teknologi informasi dan komunikasi, untuk mendukung tugas pokok dan fungsi DPMPTSP. Sehingga tercipta asas, prinsip dan pemenuhan standar pelayanan publik sesuai Kep-MenPAN No. 63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Termasuk transparansi komunikasi informasi pelayanan sesuai UU 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
 - e. Peningkatan kualitas SDM aparatur pendukung lembaga pelayanan terpadu, sebagai pelaksanaan reformasi birokrasi. SDM aparatur harus kompeten dan profesional, diterapkan sistem "*reward/incentif and punishment/disincentif*". Untuk meningkatkan kompetensi SDM aparatur, dapat mengikuti Diklat Teknis sesuai Perka LAN RI No. 10/ 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Pelayanan Publik.

Referensi

- Arnstein, Sherry R. 1969. A Ladder Of Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. Volume 35, Issue 4 1969:216-223.
- Bovaird, Tony dan Löffler, Elke. 2007. *Understanding Public Management and Governance*. New York: Taylor and Francis Group.
- Fenwick dan Mc Millan (2012). *Research in Public Service USA*: Pearson Education.
- Gibson, James L. 1997. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gouscos Dimitris, 2007, e-Government Laboratory, University of Athens, TYPAs Buildings Panepistimiopolis Ilission, GR-15784, Athens, Greece.

- Henderson, Keith M, and Dwivedi,O.P, 1999, Bureaucracy and The Alternatives in World Perspective, London: Macmilland Press Ltd.
- Luthfi J.K., Mustafa L. 2017. Hukum dan Kebijakan Publik (Perihal Negara, Masyarakat Sipil, dan Kearifan Lokal dalam Perspektif Kesejahteraan). Cet. II. Malang: Citra Intrans Selaras.
- Mc Donald & Lawton, 1977. Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Moh. Nazir, 1985, Metode Penelitian, Cetakan ke-1, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muchsan. Beberapa catatan penting hukum administrasi negara dan peradilan administrasi negara di Indonesia. Liberty. Yogyakarta. 1981.
- Purwanto, Agus Erwan dan Dyah R. S. 2012. Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Yogyakarta: Gava Media. hal. 179-180.
- Salim & Woodward. 1992. Analisis Pelayanan Publik. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Sjachran Basah. 1997. Ilmu Negara: Pengantar, Metode, dan Sejarah Perkembangan. Jakarta: Citra Aditya.
- Soehartono, Irawan. 1995. Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono, 2000. Metoda Penelitian Administrasi. CV ALFABETA, Bandung.
- Sugiyono, 2006, Statistika Untuk Penelitian, Cetakan Ketujuh, Bandung: CV. Alfabeta.
- Suparmoko, M. 2002. Ekonomi Publik Untuk Keuangan Dan Pembangunan Daerah Ed 1. Yogyakarta: Andi.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. (1990) Delivering Quality Service, The Free Press, New York, N.Y.

Model Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Menuju Birokrasi Berkelas Dunia di Indonesia

Oleh
Burdan Ali Junjunan

(Widyaiswara Ahli Madya pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: burdanali@gmail.com)

Abstrak

Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil adalah kegiatan penerimaan pegawai baru Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dilakukan mulai dari Perencanaan, Pengumuman, Pelamaran, Penyaringan dan Pengangkatan CPNS menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Formasi penerimaan CPNS setiap tahun ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara atas dasar usulan dari Pemerintah daerah. Saat ini kritik dan sorotan kerap dilontarkan Masyarakat terkait masih kentalnya nuansa kolusi dan nepotisme dalam proses seleksi CPNS di Kabupaten Garut. Oleh karena itu penelitian dilakukan untuk melihat kebenaran kritikan yang selama ini berkembang dengan metode yang digunakan adalah deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Adapun titik berat yang akan disoroti adalah aspek rekrutmen CPNS yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan tidak ditemukan indikasi adanya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS ini, karena telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan namun masih ditemukan hambatan dalam pelaksanaan penyaringan ini antara lain: Penentuan waktu dan tempat testing yang ditetapkan diakhir tahun 2018 sehingga menyebabkan kesulitan bagi Pemerintah daerah untuk mendukung dengan anggaran daerah, penentuan *passing grade* yang terlalu tinggi dan soal yang terlalu sulit menyebabkan pelamar yang lulus hanya 18% sehingga diperlukan perubahan *passing grade* dan komunikasi antara panitia lokal dan pusat yang kurang lancar, maka diperlukan solusi al: pelibatan berbagai pihak yang terkait dalam pembuatan regulasi rekrutmen CPNS dan perlu dilakukan uji coba soal terlebih dahulu sebelum digunakan serta dibangunnya komunikasi yang intensif antara panitia lokal dan pusat.

Kata Kunci: Calon Pegawai Negeri Sipil, Birokrasi, *Computer Assisted Test*.

Pendahuluan

Abad ini kita mengenalnya dengan abad milenial dan masyarakatnya disebut generasi Y, semua kehidupan sekarang berjalan dengan cepat dan penggunaan teknologi informasi sudah merebak kedalam sendi sendi kehidupan manusia. Oleh karena itu untuk mengimbangi dunia yang serba cepat ini, maka penyediaan para pegawai yang fungsinya melayani berbagai kepentingan masyarakat harus segera menyesuaikan. Demikian pula yang dialami oleh penyediaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

Gen-Y memiliki karakteristik anatar lain: cepat belajar & pintar, kritis, bekerja mobile, melek teknologi, mudah bergaul, selektif memilih pemimpin, berorientasi pada tim, suka tantangan besar, tidak terintimidasi oleh atasan/ senior.

Agar bisa bersaing di era digital yang serba cepat, pegawai negeri sipil atau PNS harus memiliki standar kelas dunia. Mulai dari prestasi, hingga kemampuannya. Tak heran jika rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS) akan semakin ketat. Bagi yang punya kemampuan pas-pasan, jangan harap bisa menjadi PNS. Apa saja kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi PNS? Deputi SDM Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Setiawan Wangsaatmaja, mengatakan profil aparatur sipil negara (ASN) haruslah berkualitas. "ASN harus memiliki integritas, memahami informasi dan teknologi, menguasai bahasa asing, memiliki jaringan atau *networking*, dan berjiwa *entrepreneurship*. Kelima faktor ini yang akan menjadi tolak ukur pemilihan ASN," tuturnya dalam *press gathering* di kawasan Sentul, Bogor, Jawa Barat, Rabu (13/12-18). Pengaturan mengenai pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tercantum pada pasal 58 Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang dimaksud dengan pengadaan CPNS adalah kegiatan penerimaan pegawai baru Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dilakukan mulai dari Perencanaan, Pengumuman, Pelamaran, Penyaringan dan Pengangkatan CPNS menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pada seleksi penerimaan CPNS selama ini sudah banyak berbagai perbaikan dan upaya telah dilakukan dalam penyelenggaraan rekrutmen PNS, namun pada kenyataannya pelaksanaan CPNS dari tahun ke tahun tetap saja tidak memuaskan berbagai pihak. LT Handoko mengemukakan tentang dua jenis kesalahan yang sering terjadi selama proses penerimaan CPNS, pertama adalah kesalahan administratif yang tidak disengaja yang diakibatkan oleh buruknya sistem dan rendahnya kualitas panitia. Kesalahan kedua adalah manipulasi yang memang dengan sengaja dilakukan oleh oknum-oknum internal di instansi-instansi pemerintah (Endah Setyowati, 2008:11). Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengamanatkan bahwa Badan Kepegawaian Negara menyelenggarakan manajemen ASN secara nasional, dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antar instansi, persetujuan kenaikan pangkat dan penyimpanan informasi pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh instansi.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) diharapkan dapat menjawab keinginan masyarakat sehingga menghasilkan PNS yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bebas dari KKN. Terjadinya korupsi di berbagai departemen pemerintahan pusat dan daerah tidak lepas dari kurang efektifnya model rekrutmen CPNS selama ini. Transparansi proses penerimaan CPNS merupakan salah satu upaya yang dapat ditempuh dalam rangka memulihkan kepercayaan masyarakat. Transparansi dalam pola rekrutmen CPNS bermanfaat untuk memberikan informasi akurat, cepat, dan lengkap kepada masyarakat. Oleh karena itu informasi disampaikan sebagai perwujudan trasparansi pemerintah dalam proses rekrutmen CPNS menjadi mutlak adanya. Praktik KKN menyebabkan

kualitas PNS sangat rendah dan bukannya mengabdikan dirinya untuk rakyat tapi cenderung merugikan rakyat. Praktik KKN dalam proses penerimaan CPNS merupakan benih penyakit moral dan langkah kemunduran daya saing SDM bangsa Indonesia.

BKN merupakan lembaga yang menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan sumber daya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian bersama dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN-RB), Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah sesuai dengan Inpres No. 1/2013 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2013, agar mengembangkan sistem Seleksi CPNS dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) untuk lebih menjamin obyektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan bebas KKN pada ujian penyaringan CPNS. Metode CAT ini merupakan pengembangan yang dilakukan oleh BKN dalam proses rekrutmen dan seleksi yaitu sistem rekrutmen berbasis kompetensi yang merupakan penyempurnaan dari sistem rekrutmen yang selama ini berlaku berlandaskan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan PNS. Namun, sekalipun sudah lama dilaksanakan karena kurangnya referensi yang menjelaskan mengenai sistem CAT dalam penerimaan CPNS, maka masih banyak calon pendaftar yang belum mengerti bagaimana proses pelaksanaan dan penerimaan CPNS dengan menggunakan sistem CAT tersebut.

Sebagaimana kita ketahui bahwa Kementerian PAN-RB telah mencanangkan penerapan sistem CAT ini pada tahun 2013 yang lalu dengan mengeluarkan Surat Edaran No. B 2432/M.PAN.RB/7/2013 tentang Penerapan Sistem CAT dalam Seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014. Sistem CAT digambarkan dapat menangkal adanya KKN, oleh karaena itu mempunyai aturan tersendiri yang perlu untuk diketahui oleh para pelamar dalam proses pendaftaran penerimaan seleksi CPNS, sekalipun sudah dimulai 5 (lima) tahun yang lalu penggunaan sistem CAT dalam rekrutmen CPNS belum berjalan dengan lancar. Secara teknis, para peserta yang mengikuti Test CPNS tersebut akan menerima soal secara *online* kemudian yang bersangkutan langsung menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Jawaban yang diberikan oleh peserta Test CPNS tersebut akan langsung masuk ke *server* atau *database* pusat dan dikumpulkan. Setiap peserta pun akan langsung mengetahui skor atau nilai hasil ujian mereka setelah mereka selesai mengerjakan soal-soal CPNS. Sistem CAT juga tidak bisa direkayasa sebab sistem komputer yang akan langsung memeriksa jawaban tiap peserta. Hal ini sebaiknya diketahui oleh peserta tes namun kurangnya referensi yang menjelaskan mengenai pelaksanaan CPNS dengan sistem CAT mempengaruhi kelancaran prosedur pelaksanaan rekrutmen tersebut sehingga perlu diperbanyak penjelasan mengenai pelaksanaan CPNS dengan sistem CAT melalui berbagai media.

Sosialisasi prosedur rekrutmen menjadikan masyarakat memahami sistem CAT yang dipergunakan dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS sehingga semakin banyak peminat yang ingin mengikuti rekrutmen CPNS. Pada Tahun 2018 ini kembali akan dilakukan penerimaan CPNS secara serentak setelah hampir 4 (empat) tahun Pemerintah Pusat tidak mengadakan penerimaan CPNS yang biasanya dilakukan

secara serentak baik dilakukan di tingkat Kementerian/Lembaga atau di seluruh Pemerintah Daerah, menyusul dilakukannya Moratorium oleh Pemerintah Pusat untuk tidak menerima CPNS baru pada tahun 2011 dan Presiden menguatkan kembali pada tahun 2014, Oleh karena itu rencana Pemerintah Pusat akan membuka kembali penerimaan CPNS tahun 2018 secara serentak sangat ditunggu tunggu masyarakat, Badan Kepegawaian Negara dan di daerah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab di bidang manajemen kepegawaian negara mengembangkan fungsi sebagai perumus kebijakan di bidang kepegawaian, diharapkan dapat mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil agar dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu sistem rekrutmen yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan kualitas SDM-PNS.

Dalam rangka merespon pandangan masyarakat yang negatif terhadap cara penerimaan CPNS tersebut sebagaimana tergambar diatas maka Pemerintah Pusat Cq Badan Kepegawaian Negara sebagai Ketua Panitia Seleksi Nasional bertekad untuk menjawab kehawatiran atau dugaan tersebut dengan melakukan rekrutmen CPNS dengan pintu masuknya melalui testing, adapun pelaksanaan testing tersebut dipilih dengan menggunakan pola CAT. Hal ini menutup cara lain yang terdahulu digunakan untuk penerimaan CPNS yaitu cara merekrut tenaga honorer menjadi PNS secara langsung, namun tenaga honorer masih dapat mengikuti rekrutmen CPNS dengan mengikuti testing dengan catatan usia pelamar tertinggi dibatasi maksimal 35 (tiga puluh lima) tahun. Hal ini memberikan dampak yang sangat dirasakan di daerah, satu sisi terdapat kepastian hukum bagi para pelamar yang statusnya berasal dari pegawai honorer namun dilain pihak menimbulkan masalah baru yakni banyaknya tenaga honorer yang telah lama mengabdi dan usianya telah melebihi 35 (tiga puluh lima tahun) tidak dapat mengikuti testing, sehingga bertumpuknya tenaga honorer di daerah.

Merujuk pada latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi berbagai masalah seperti dibawah ini:

1. Masih kentalnya nuansa KKN pada setiap rekrutmen dan seleksi PNS.
2. Masih tingginya ketidak puasan masyarakat terhadap proses pengadaan CPNS yang dilakukan selama ini.
3. Pelaksanaan rekrutmen CPNS dengan sistem CAT belum berjalan dengan lancar.
4. Belum banyak referensi yang menjelaskan mengenai sistem CAT dalam penerimaan CPNS.
5. Masih banyak calon pendaftar yang belum mengerti proses penerimaan CPNS dengan sistem CAT.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Mengetahui proses pelaksanaan rekrutmen CPNS dengan sistem CAT di Pemerintah Kabupaten Garut sebagai salah satu model di Indonesia;
2. Menemukan hambatan dalam kegiatan pelaksanaan rekrutmen CPNS dengan sistem CAT di Pemerintah Kabupaten Garut sebagai salah satu model di Indonesia;

3. Mengetahui solusi dari hambatan dalam kegiatan pelaksanaan rekrutmen CPNS dengan sistem CAT di Pemerintah Kabupaten Garut sebagai salah satu model di Indonesia ;

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan informasi tentang proses rekrutmen CPNS menggunakan sistem CAT yang diselenggarakan di Pemerintah Kabupaten Garut sebagai salah satu referensi di Indonesia ;

Metode Kajian

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode deskriptif-analitis, yaitu metode yang menggambarkan dan menganalisis data, fakta, dan informasi serta ketentuan yang ada dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengaturan penerimaan CPNS. Adapun data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder hasil pengumpulan data yang dilakukan melalui studi kepustakaan, konsultasi publik/wawancara para pejabat pelaksana rekrutmen dan penelitian lapangan dengan lokasi di Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut.

Studi kepustakaan sebagai salah satu pendekatan dalam pengumpulan bahan, data dan informasi yang berkaitan dengan pengaturan penerimaan CPNS. Materi studi pustaka berupa kajian dan review terhadap buku-buku, majalah, surat kabar, website, serta data lain tentang peraturan perundang-undangan, dokumen negara, hasil penelitian, makalah seminar, berita media, dan data lainnya yang terkait dengan pengaturan penerimaan CPNS. Pengumpulan dan penelitian lapangan (*fact finding*) yang dilakukan dengan menghimpun pendapat dan persepsi dari berbagai instansi terkait, serta para praktisi yang terkait pengaturan penerimaan CPNS.

Tinjauan Teoritis

Setiap organisasi memerlukan perencanaan dalam upaya memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Perencanaan tersebut diwujudkan mulai dari kegiatan penyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai sehingga setiap anggota organisasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan bersama.

Rekrutmen Pegawai

Rekrutmen memegang peranan yang cukup penting bagi sebuah organisasi, terutama organisasi pemerintahan. Pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas, maka proses rekrutmen harus dilakukan secara efektif dan efisien. Malayu Hasibuan (2011: 40) menjelaskan bahwa penarikan (rekrutmen) adalah “usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan”. Ambar dan Rosidah (2003: 101) menyatakan bahwa: Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Selanjutnya rekrutmen juga dapat

didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pengertian lain yang kurang lebih sama dikemukakan oleh Simamora (1997: 212) yang menyatakan bahwa rekrutmen (*recruitment*) adalah “serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian”. Proses rekrutmen akan berjalan sesuai harapan apabila semakin banyak pelamar yang dapat mengikuti seleksi berdasarkan dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan guna menutupi kebutuhan akan posisi tertentu dalam organisasi. Pelaksanaan rekrutmen perlu diinformasikan secara mendetail kepada masyarakat untuk mengundang minat pendaftar sebanyak mungkin.

Harvey D. dan Robert Bruce Bowin (1996: 90) memberikan definisi bahwa: *Recruiting may be defined as the process of seeking, attracting, and identifying a pool of qualified candidates in sufficient numbers to fill current and future workforce needs.* (Merekrut dapat didefinisikan sebagai proses mencari, menarik, dan mengidentifikasi kelompok kandidat yang memenuhi syarat dalam jumlah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan). Rekrutmen dimulai dari proses mencari, menarik dan mengidentifikasi seluruh calon pegawai yang mendaftar dan memenuhi persyaratan yang sudah ditentukan. Hasil dari serangkaian proses rekrutmen tersebut akan diambil tenaga kerja sesuai dengan jumlah kebutuhan jangka pendek maupun untuk kebutuhan yang akan datang. Gary Dessler (2008: 126) memberikan definisi tentang pengertian rekrutmen: *Employee recruiting means finding and or attracting applicants for the employer's open positions.* (Merekrut pegawai berarti mencari dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka majikan) Rekrutmen dimaksudkan untuk mencari pelamar untuk ditempatkan pada posisi yang dibutuhkan. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai pekerjaan di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. Menurut Gomes (1995: 105) “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi”. Berdasarkan beberapa definisi mengenai rekrutmen tersebut, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, mempengaruhi, menemukan, dan menarik sebanyak mungkin calon pegawai yang memenuhi syarat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa mendatang.

Tujuan Rekrutmen

Setiap organisasi dalam melakukan rekrutmen pada dasarnya memiliki suatu tujuan tertentu. Untuk lebih memperjelas mengenai tujuan dari rekrutmen maka perlu disajikan pendapat para ahli mengenai tujuan rekrutmen. Menurut Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002: 131): Tujuan rekrutmen adalah menyediakan tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan. Sehingga diharapkan tenaga kerja tersebut akan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan cara seefisien mungkin guna tercapainya tujuan. Rekrutmen bermanfaat bagi manajer

untuk memilih tenaga kerja terbaik yang tersedia untuk ditempatkan dalam organisasi. Hal ini bertujuan agar pegawai baru dapat menyumbangkan kreativitas, tenaga, ide, dan keterampilan yang dimiliki kepada organisasi tersebut Menurut Simamora (1997: 214) rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- 2) Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- 3) Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan rekrutmen adalah menarik sebagian besar pelamar kerja untuk diseleksi oleh manajer berdasarkan standar kualifikasi organisasi sehingga didapatkan tenaga kerja yang dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan cara seefisien mungkin guna tercapainya tujuan organisasi.

Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen pegawai akan berpengaruh terhadap jumlah calon pegawai yang mengikuti seleksi. Mangkuprawira dan Sjafri (2001:96) mengemukakan bahwa metode rekrutmen dibagi menjadi dua antara lain:

1. Metode Rekrutmen dari dalam (Rekrutmen Internal)
 - a) Penempatan Pekerjaan; Dalam metode ini posisi yang dapat dirumuskan lewat buletin ataupun papan pengumuman perusahaan. Prosedur penempatan pekerjaan membuat karyawan berusaha keras untuk mencapai posisi yang lebih baik dalam perusahaan. Informasi yang disampaikan dalam pengumuman meliputi keseluruhan kepentingan persoalan yang menyangkut pekerjaan, seperti uraian pekerjaan, pendidikan dan pelatihan yang diisyaratkan, gaji dan apakah pekerjaan penuh waktu atau paruh waktu.
 - b) Inventaris Keahlian; Secara esensial, inventaris meliputi daftar nama karyawan, pendidikan, posisi sekarang, pengalaman kerja, keahlian dan kemampuan pekerjaan terkait dan kualifikasi lainnya. Perusahaan dapat meneliti melalui inventarisasi keahlian untuk mengidentifikasi calon potensial untuk mengisi lowongan kerja di posisi tertentu melalui komputer.
 - c) Penawaran Pekerjaan; Prosedur secara khusus menspesifikasi semua pekerjaan yang tercakup dalam pekerjaan yang harus diisi oleh pelamar yang berkualifikasi dari unit perusahaan yang menawarkannya.

- d) Rekomendasi Karyawan; Seorang karyawan yang merekomendasikan seseorang untuk dipekerjakan memperoleh sedikit bonus.
2. Metode Rekrutmen dari luar (Rekrutmen Eksternal)
- a) Institusi Pendidikan; Rekrutmen karyawan dapat berasal dari kalangan lembaga pendidikan, mulai dari sekolah menengah umum dan kejuruan sampai perguruan tinggi.
 - b) Iklan; Iklan merupakan salah satu jalur menarik calon pelamar. Media yang digunakan berbentuk surat kabar, majalah, jurnal ilmiah dan bentuk media lainnya (seperti radio). Media TV sangat jarang digunakan karena biayanya sangat mahal. Walaupun jangkauannya lebih luas.
 - c) Agen Pemerintah; Setiap pemerintahan agen atau divisi penempatan tenaga kerja yang dikelola oleh Departemen Tenaga Kerja.
 - d) Agen Swasta; Sebagai layaknya perusahaan, agen swasta secara aktif mencari dan bahkan memperoleh informasi tentang lowongan kerja dari perusahaan tertentu.
 - e) Perusahaan Pencari Tenaga Eksekutif; Mencari langsung dan menghubungi para karyawan yang sudah memiliki potensi eksekutif, baik langsung lewat lobi-lobi aktif maupun tidak langsung berhadapan (melalui telpon dan surat). Berdasarkan metode rekrutmen pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode rekrutmen pegawai ada dua macam, yaitu: metode rekrutmen internal (meliputi: penempatan pekerjaan, inventaris keahlian, penawaran pekerjaan dan rekomendasi karyawan) dan metode eksternal (meliputi: institusi pendidikan, iklan, agen pemerintah, agen swasta, dan perusahaan pencari tenaga eksekutif).

Prosedur Rekrutmen

Calon pelamar perlu mengikuti serangkaian prosedur rekrutmen yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi sebagai salah satu langkah untuk menjadi pegawai. Nitisemito dan Alex S. (1996:49-50) menjelaskan prosedur penerimaan tenaga kerja melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengajukan surat lamaran, yang disertai dengan lampiran persyaratan yang dibutuhkan, misalnya: Ijazah terakhir, Surat kelakuan baik dari kepolisian, Surat keterangan dari Kantor tenaga Kerja (sudah terdaftar di kantor tenaga kerja), Tidak terlibat gerakan terlarang, dan Surat keterangan kesehatan
2. Setelah lamaran diajukan maka diberikan tanda bahwa lamarannya sudah terdaftar oleh petugas yang berwenang pada instansi tersebut.
3. Pada saatnya, pelamar yang bersangkutan mendapat panggilan untuk mengikuti ujian yang diadakan, kapan ujian akan diselenggarakan, dan mata ujian apa saja yang akan diujikan. Metode pada saat ujian diadakan dapat berupa: Menjawab

soal dengan uraian (*essay*), *Check points*, pilih satu yang dianggap paling tepat dari beberapa jawaban yang akan dipilihnya, dan Metode wawancara.

4. Penerimaan calon pegawai diberikan kepada mereka yang lulus tahap akhir dengan mengadakan peringkat yang jumlahnya dibatasi pada jumlah calon pegawai yang dibutuhkan,
5. Status mereka adalah pegawai percobaan (magang), sifatnya masih percobaan. Apabila dalam waktu yang ditentukan, dianggap dapat bekerja dengan baik kemudian diangkat sebagai pegawai tetap.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa langkah untuk menjadi pegawai suatu organisasi yang meliputi: mengajukan surat lamaran, pemberian tanda calon terdaftar, pemberian info pelaksanaan ujian seleksi, pelaksanaan ujian, pengumuman hasil ujian, dan masa pegawai percobaan.

Evaluasi Hasil Rekrutmen

Tahap akhir dalam rekrutmen adalah penilaian atau pemilihan pelamar dengan kualifikasi yang diinginkan untuk mengisi posisi-posisi kosong dalam suatu organisasi. Menurut Moenir (1982:131) proses pemilihan ini terdiri dari dua kegiatan, yaitu penentuan lulus tidaknya para peserta dalam ujian saringan, dan pemanggilan peserta yang telah dinyatakan lulus yang dapat diterima bekerja sesuai kualifikasi peserta dan syarat pekerjaan.

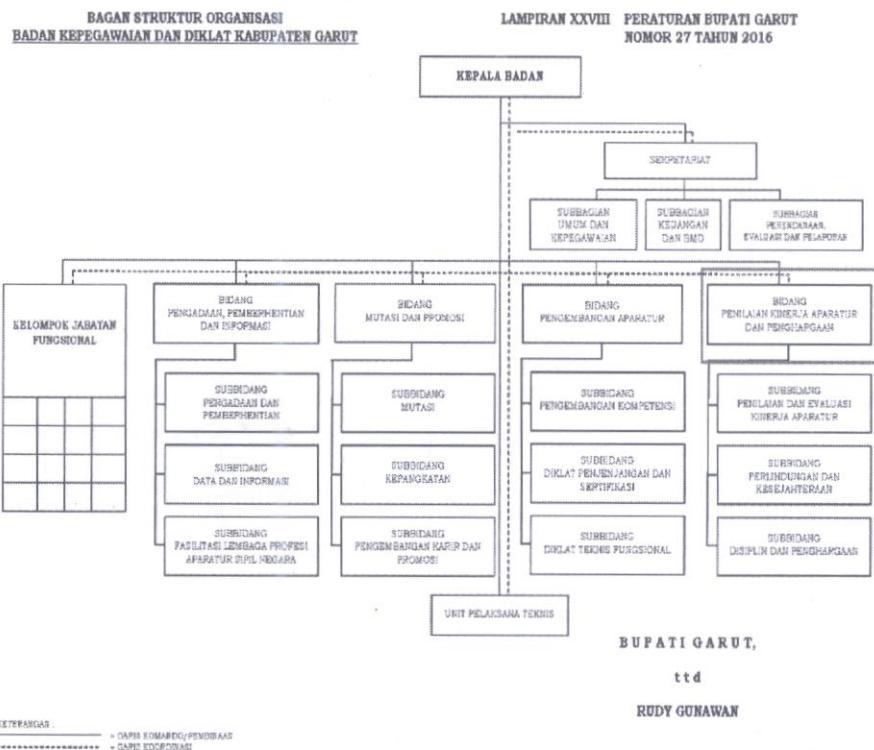
Analisa Dan Pembahasan

Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut (BKD) instansi di daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekertaris Daerah. mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi dibidang administrasi dan manajemen kepegawaian di wilayah kerjanya, Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, dijabarkan dalam visi, misi dan strategi BKD sebagai lembaga penyelenggara manajemen kepegawaian, manajemen aparatur sipil negara di daerah berkomitmen untuk memajukan dan mengembangkan sistem manajemen kepegawaian dan manajemen aparatur sipil negara yang efektif dan efisien yang mampu mendorong peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) dan kualitas pelayanan publik sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) maka Visi Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut adalah: ***“Mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang Profesional dan Sejahtera”***

Sementara itu, misi Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut adalah:

- a. Mewujudkan PNS yang professional, disiplin, kreatif dan inovatif;
- b. Mewujudkan pelayanan bidang kepegawaian yang komprehensif dan akuntabel;
- c. Meningkatkan kesejahteraan aparatur sipil negara berdasarkan kinerja (Merit Sistem).

Gambar 1
Struktur BKD



Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dibawah koordinasi Asisten Bidang Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten. Badan Kepegawaian dan Diklat Garut, terdiri dari :

- a. Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah
- b. Sekertaris Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, yang membawahi Kasubbag Umum dan Kepegawaian; Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan; dan Kasubbag Keuangan dan Barang Milik Daerah.
- c. Kepala Bidang Pengadan , Pemberhentian dan Informasi, yang membawahi Kasubbag Pengadaan dan Pemberhentian, Kasubbag Fasilitasi Lembaga Profesi ASN, dan Kasubbag Data dan Informasi.
- d. Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, yang membawahi Kasubbag Pengembangan Kompetensi, Kasubbag Diklat Penjenjangan dan Sertifikasi, dan Kasubbag Diklat Teknis Fungsional.
- e. Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, yang membawahi Kassubbag Mutasi; Kassubbag Kepangkatan; dan Kassubbag Pengembangan Karir dan Promosi.

- f. Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, yang membawahi Kassubag Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan; Kassubag Perlindungan dan Kesejahteraan; dan Kassubag Disiplin dan Penghargaan.

Kebutuhan CPNS Kabupaten Garut

Tabel 1
Rincian Usulan Kebutuhan CPNS Tahun 2018

Bidang Pembangunan ****	<u>EXISTING</u>	<u>USULAN</u>					Total
		Pelaksana	JF Pertama	JF Muda	JF Pemula	JF Terampil	
Pendidikan							
- TK	124						-
- SD	7150		137				137
- SMP	1811		237				237
- SMA	-						-
- SMK	-						-
- SLB	-						-
Kesehatan							
- Dokter Umum	62		55				55
- Dokter Gigi	15		17				17
- Dokter Spesialis/Sub	32		13				13
- Perawat	999					159	159
- Bidan	910					12	12
- Analis Laboratorium						4	4
- Tenaga Pembangunan Infrastruktur	102	33					1
							34

Sumber Data: BKD Kabupaten Garut

Quota CPNS Kabupaten Garut

Kabupaten Garut saat ini memiliki pegawai berjumlah 15.373 pns, pegawai tenaga kerja kontrak non pns sebanyak 1251 orang dengan status tenaga kerja kontrak dan kategori tenaga honorer K2 4.359. Usulan yang disampaikan oleh Kabupaten Garut kepada Pemerintah Pusat sebanyak 742 orang dan disetujui 628 orang, selanjutnya Kementerian PAN-RB dan BKN dalam pelaksanaan seleksi CPNS ini telah mengeluarkan beberapa peraturan yakni:

1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2018 Tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Dan Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018;

2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 Tentang Nilai Ambang Batas Seleksi Kompetensi Dasar Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2018 Tentang Optimalisasi Pemenuhan Kebutuhan/Formasi Pegawai Negeri Sipil Dalam Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018
4. Keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 tahun 2018 Tentang Prosedur penyelenggaraan seleksi dengan metode CAT.
5. Berdasarkan peraturan tersebut diatas maka terlihat bahwa quota CPNS di Kabupaten Garut adalah sebanyak 654 cpns dengan pengaturan sebagai berikut:
 - a) Kriteria khusus sebanyak 274 CPNS diperuntukan tenaga guru dan kesehatan dengan pelamar dari eks K2 tahun 2013, berusia maksimum 35 tahun, berijazah sebelum nopember 2013 dan yang bersangkutan tidak lulus testing pada tahun 2013.
 - b) Kriteria umum sebanyak 390 CPNS diperuntukan non Guru dengan pelamar dari umum.
 - c) Pelaksanaan tes dilakukan dengan pengaturan :
 - Untuk kategori khusus sebagaimana tersebut poin 1, dilakukan 1 (satu) kali tes saja yaitu tes Tes kemampuan dasar;
 - Untuk kategori umum dilakukan 2 (dua) kali tes, yaitu tes kemampuan dasar selanjutnya tes kemampuan bidang.
6. Penentuan kelulusan disandarkan pada Passing Grade atau nilai ambang batas kelulusan Seleksi Kompetensi Dasar. Untuk pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018,
7. Seleksi Kompetensi Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2018 meliputi:
 - a) Tes Karakteristik Pribadi (TKP);
 - b) Tes Intelegensia Umum (TIU); dan
 - c) Tes Wawasan Kebangsaan (TWK).

Nilai ambang batas Seleksi Kompetensi Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018 sebagai berikut :

- a) 143 (seratus empat puluh tiga) untuk Tes Karakteristik Pribadi;
- b) 80 (delapan puluh) untuk Tes Intelegensia Umum; dan

- c) 75 (tujuh puluh lima) untuk Tes Wawasan Kebangsaan.
- 8. Nilai ambang batas Seleksi Kompetensi Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018 bagi peserta yang mendaftar pada jenis formasi khusus yaitu:
 - a) Nilai kumulatif Seleksi Kompetensi Dasar bagi Putra/Putri Lulusan Terbaik Berpredikat Dengan Pujian (*Cumlaude*) dan Diaspora paling sedikit 298 (dua ratus sembilan puluh delapan), dengan nilai TIU paling rendah 85 (delapan puluh lima);
 - b) nilai kumulatif Seleksi Kompetensi Dasar bagi Penyandang Disabilitas paling sedikit 260 (dua ratus enam puluh), dengan nilai TIU serendah-rendahnya 70 (tujuh puluh);
 - c) nilai kumulatif Seleksi Kompetensi Dasar bagi Putra/Putri Papua dan Papua Barat paling sedikit 260 (dua ratus enam puluh), dengan nilai TIU paling sedikit 60 (enam puluh);
- 9. Nilai kumulatif Seleksi Kompetensi Dasar bagi Tenaga Guru dan Tenaga Medis/Paramedis dari Eks Tenaga Honorer Kategori-II paling sedikit 260 (dua ratus enam puluh), dengan nilai TIU paling sedikit 60 (enam puluh);
- 10. Nilai kumulatif Seleksi Kompetensi Dasar bagi formasi jabatan Dokter Spesialis dan Instruktur Penerbang paling sedikit 298 (dua ratus sembilan puluh delapan), dengan nilai TIU sesuai *Passing Grade*; dan nilai kumulatif Seleksi Kompetensi Dasar bagi formasi Jabatan Petugas Ukur, Rescuer, Anak Buah Kapal, Pengamat Gunung Api, Penjaga Mercu Suar, Pelatih/Pawang Hewan, dan Penjaga Tahanan paling sedikit 260 (dua ratus enam puluh), dengan nilai TIU

Tata Cara Pelaksanaan Rekrutmen CPNS

Pelaksanaan rekrutmen CPNS untuk kuota Garut tahun anggaran 2018 dilaksanakan dibawah koordinasi Kantor BKN Regional III Jawa Barat mulai dari penentuan tempat seleksi sampai dengan pelaksanaan dilapangan, untuk tempat tes berdasarkan hasil musyawarah rapat diatur dengan pembagian sebagai berikut :

- 1. Untuk Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Purwakarata ditempatkan di Kabupaten Bandung lokasinya di Universitas Telkom;
- 2. Untuk Provinsi Jawa Barat, Kabupaten sumedang, Kabupaten Karawang, Kota Bandung,
- 3. Kabupaten Subang, Kota Cimahi dan Kabupaten Sukabumi ditempatkan di Kota Bandung lokasinya di Sport Jabar Arcamanik.
- 4. Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Kota Bekasi dan Kota Sukabumi bertempat di Kabupaten Bogor lokasinya Komplek Pemerintah Tegar Beriman.

5. Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Garut, Kota Banjar dan Kabupaten Pangandaran ditempatkan di Kota Tasikmalaya lokasinya gedung serba guna kota ;
6. Untuk Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Majalengka dan Indramayu ditempatkan di Kota Cirebon lokasinya di Hotel Radian;
7. Untuk Kota Depok menyelenggarakan sendiri secara mandiri.

Proses Rekrutmen dengan Sistem CAT

Computer Assisted Test merupakan metode yang dipilih BKN dalam seleksi dengan menggunakan alat bantu komputer untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar bagi pelamar CPNS. Standar Kompetensi Dasar CPNS diperlukan untuk mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. Dalam penerapannya, CAT memiliki maksud dan tujuan yaitu:

1. Mempercepat proses pemeriksaan dan laporan hasil ujian
2. Menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional
3. Pelaksana dilakukan satu pintu yaitu BKN

Sarana dan Prasarana Pendukung

Pelaksanaan rekrutmen CPNS menggunakan sistem CAT memerlukan sarana dan prasarana antara lain:

1. Ruang registrasi peserta: digunakan untuk registrasi peserta tes CPNS yang dilakukan oleh panitia dari instansi
2. Ruang verifikasi peserta: digunakan untuk melakukan verifikasi/ memastikan kebenaran identitas dari peserta yang akan melakukan TKD, yang dilakukan oleh panitia dari instansi.
3. Area penitipan barang: area yang digunakan untuk menitipkan barang-barang bawaan peserta seperti tas, *handphone*, dan lainnya. Peserta tes tidak diperkenankan membawa barang apapun selain kartu ujian dan *Id card*.
4. Ruang tunggu CAT: ruangan yang disediakan untuk peserta tes sebelum memasuki ruangan CAT. Selain itu peserta diberi kesempatan untuk mempersiapkan diri sebelum mengikuti ujian.
5. Ruang CAT Station: merupakan ruangan yang digunakan untuk pelaksanaan tes bagi para peserta ujian seleksi CAT. Ruangan CAT terdiri Dari PC *client* yang terhubung dengan jaringan lokal/ LAN. Pada ruangan ini tersedia *LCD projektor* dan sistem audio yang digunakan untuk pengarahan bagi para peserta sebelum pelaksanaan tes.

6. Ruang Monitoring: digunakan untuk memonitor pelaksanaan tes, pada ruangan tersedia layar monitor untuk melihat hasil ujian peserta tes. Selain itu, ruangan ini juga sebagai tempat memantau pelaksanaan tes per sesi dan untuk penandatanganan hasil tes per sesi.
7. Ruang *server*: ruangan untuk menempatkan *server* dan peralatan jaringan lokal. Ruangan *server* harus ditempatkan secara khusus karena untuk keamanan data dan hanya petugas tertentu yang diperbolehkan masuk ruangan tersebut. Ruangan *server* harus tersedia *Uninterruptible Power Supply* (UPS) untuk mengamankan *server* dari permasalahan listrik/ pemadaman listrik.

Prosedur Rekrutmen

Calon pelamar perlu mengikuti serangkaian prosedur rekrutmen yang telah ditetapkan oleh BKN dengan susunan prosedur rekrutmen CPNS sebagai berikut:

1. Pelamar melakukan registrasi *online* ke portal BKN dan cetak bukti pendaftaran peserta untuk digunakan dalam proses validasi dokumen di instansi
2. Pelamar mengirimkan berkas lamaran yang diperlukan ke instansi yang dilamar dengan disertai nomor pendaftaran peserta
3. Petugas pendaftaran di instansi melakukan verifikasi kelengkapan dan kebenaran dokumen lamaran, sesuai dengan data peserta yang sudah di *entry* di portal.
4. Pelamar meminta Nomor Peserta Tes Ujian CPNS kepada panitia seleksi lokal apabila berkas lamaran dinyatakan lengkap dan benar.
5. Pelamar mengikuti ujian TKD pada waktu dan tempat yang ditentukan oleh panitia seleksi lokal.
6. Pelamar dapat melihat Perolehan nilai TKD melalui web atau media yang tersedia. Bagi peserta yang dinyatakan lulus ujian TKD, berhak mengikuti tes TKB apabila dilaksanakan oleh instansi yang dilamar.
7. Setiap peserta mengisi daftar hadir, menyerahkan Kartu Peserta Tes/ Surat Undangan dan Kartu Identitas Penduduk sebagai syarat proses awal verifikasi
8. Setiap peserta menitipkan seluruh barang bawaan, kecuali kartu nomor peserta dan Kartu Identitas (KTP).
9. Sebelum peserta memulai mengerjakan tes akan diberikan pembekalan mengenai petunjuk teknis penggunaan aplikasi CAT.
10. Petugas BKN wajib mencocokkan foto peserta di KTP dan Kartu, penjagaan ketat juga dilakukan saat tes. Selain peserta dan petugas pengawas maksimal dua orang dari BKN dilarang masuk.

11. Selama berlangsungnya Test menyediakan dua layar monitor, monitor I menampilkan kondisi ruangan melalui CCTV dan Layar Monitor II menampilkan nilai *passing grade*.
12. Setelah proses Tes Kompetensi Dasar (TKD) selesai, peserta bisa langsung melihat nilai hasil tes pada papan pengumuman yang telah disediakan.

Pelaksanaan Testing

Dalam pelaksanaan seleksi dilakukan langkah sebagai berikut:

1. Persiapan Panitia; Pelaksanaan TKD menggunakan CAT dilakukan langkah antara lain:
 - a. Panitia CAT melakukan rapat koordinasi dengan instansi yang akan melaksanakan seleksi CPNS dengan sistem CAT.
 - b. Panitia CAT melakukan pengecekan infrastruktur dengan melakukan ujicoba tes sebelum diadakan tes yang sesungguhnya.
2. Verifikasi data peserta; Setiap peserta mengisi daftar hadir, menyerahkan Kartu Peserta Tes/ Surat Undangan dan Kartu Identitas Penduduk sebagai syarat proses awal verifikasi untuk memastikan bahwa yang mengikuti tes adalah benar-benar peserta sesuai dengan bukti yang sah.
3. Registrasi Peserta; Setelah mengisi daftar hadir setiap peserta menitipkan seluruh barang bawaan termasuk alat komunikasi/ HP, kecuali kartu nomor peserta dan Kartu Identitas (KTP). Semua barang milik peserta tersebut dimasukkan ke dalam *locker* yang tersedia untuk kemudian diberi nomor penitipan, selanjutnya para peserta menunggu di area tunggu sebelum memasuki ruangan tes.
4. Pengarahan Teknis; Sebelum peserta memulai mengerjakan tes akan diberikan pembekalan mengenai petunjuk teknis penggunaan aplikasi CAT dengan menggunakan video berdurasi lebih kurang 10 menit serta diberikan pengarahan tambahan. Dalam video itu dijelaskan cara pengerjaan, penggunaan dan apabila terjadi kesalahan.
5. Verifikasi akhir; Sebelum mengerjakan tes Petugas BKN wajib mencocokkan foto peserta di KTP dan Kartu Ujian dengan peserta yang sebenarnya untuk menghindari perjokian, penjagaan ketat juga dilakukan saat tes. Ruangan tes berkapasitas 300 (tiga ratus) unit komputer ini harus steril artinya selain peserta dan petugas pengawas maksimal dua orang dari BKN dilarang masuk.
6. Monitoring Tes; Selama berlangsungnya test, disediakan tiga layar monitor, monitor I menampilkan kondisi ruangan melalui CCTV dan dua layar Monitor menampilkan nilai *passing grade*.
7. Pengumuman Hasil Ujian; Setelah proses TKD selesai, peserta bisa langsung melihat nilai hasil tes pada papan pengumuman yang telah disediakan.

Evaluasi Hasil Rekrutmen

Hasil tes TKD dalam rekrutmen CPNS sistem CAT di BKN Kantor Regional III Jawa Barat belum menjadi hasil akhir dalam penentuan lulus tidaknya para peserta dalam ujian saringan. Berbeda dengan teori dari Moenir (1982: 131) yang menyatakan bahwa salah satu kegiatan evaluasi rekrutmen adalah penentuan lulus tidaknya para peserta dalam ujian saringan. Hasil pengolahan tes TKD dari Kantor Regional BKN Kantor Regional III Jawa Barat akan diserahkan ke Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) untuk digabungkan dengan hasil tes TKD dari seluruh Indonesia dalam satu instansi penyelenggara yang sama.

Kewenangan mengumumkan hasil tes TKD berada ditangan Panselnas. BKN hanya sebagai pelaksana dan fasilitator dalam rekrutmen dan melakukan evaluasi rekrutmen dalam hal kualitas pelayanan sebagai upaya meningkatkan kualitas kegiatan rekrutmen yang akan datang. Kantor Regional BKN melakukan evaluasi pelaksanaan rekrutmen dengan menggunakan Indeks Kepuasan Pelayanan. Selama ini masyarakat merespon penyelenggaraan rekrutmen CPNS menggunakan sistem CAT secara positif.

Pembahasan

Pelaksanaan rekrutmen CPNS di Kabupaten Garut diselenggarakan di Tasikmalaya dengan menggunakan sistem CAT berjalan dengan lancar sekalipun diwarnai beberapa permasalahan yang timbul selama 8 (delapan) hari pelaksanaan. Kabupaten Garut sendiri untuk testing kompetensi dasar mendapat alokasi waktu 3 (tiga) hari yakni hari senin sampai rabu tanggal 3 sampai dengan tanggal 5 Nopember 2018, setiap hari dilaksanakan 3 (tiga) sesi dengan jumlah peserta 360 (tiga ratus enam puluh) peserta. Setelah dilakukan seleksi ternyata yang memenuhi persyaratan hanya 118 orang atau sebesar 18% dari quota yang ditetapkan, hal ini sangat jauh dari harapan apalagi pelaksanaan dilihat dari sisi anggaran yang cukup besar, selanjutnya untuk sesi testing selanjutnya yaitu kompetensi bidang menunggu keputusan panitia pusat.

Panitia seleksi pusat akhirnya membuat kebijakan menurunkan *Passing grade* dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2018 Tentang Optimalisasi Pemenuhan Kebutuhan/Formasi Pegawai Negeri Sipil Dalam Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018. “ Menteri PAN RB Syafruddin menerbitkan Permenpan Nomor 61 Tahun 2018 untuk menjaring lebih banyak PNS.” (CNN Indonesia/Christie Stefanie)

Dalam keterangannya disebutkan bahwa terbitnya Permenpan Nomor 61 Tahun 2018 itu sebagai upaya pemerintah memenuhi kebutuhan pegawai negeri sipil di kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah. Pertimbangannya adalah tingkat kesulitan soal Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) 2018 yang sangat tinggi dibandingkan soal SKD tahun sebelumnya. Atas dasar itu, berdampak pada jumlah kelulusan peserta seleksi penerimaan CPNS 2018 yang terbatas. Lewat Permenpan Nomor 61 Tahun 2018, peserta SKD yang tak mencapai *passing grade* atau nilai ambang batas tak otomatis gugur. Mereka masih

bisa melanjutkan ke tahap Seleksi Kompetensi Bidang (SKB), dengan syarat menduduki peringkat terbaik dari angka kumulatif SKD yang diatur Permenpan 61/2018.

Tes SKD untuk seleksi CPNS sendiri terbagi atas tiga subtes yakni Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), Tes Intelegensia Umum (TIU), dan Tes karakteristik Pribadi (TKP). Sebelumnya untuk pelamar lewat formasi umum harus memenuhi nilai ambang batas 143 untuk TKP, 80 untuk TIU, dan 75 untuk TWK. Namun, untuk formasi lain berlaku nilai kumulatif dan nilai TIU minimal. Selanjutnya, berkat Permenpan Nomor 61/2018, peserta SKD yang tidak memenuhi nilai ambang batas, berlaku ketentuan nilai kumulatif SKD sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif SKD formasi Umum paling rendah 255 (dua ratus lima puluh lima)
2. Nilai kumulatif SKD formasi Umum untuk jabatan Dokter Spesialis dan Instruktur Penerbang paling rendah 255 (dua ratus lima puluh lima)
3. Nilai kumulatif SKD formasi Umum untuk jabatan Petugas Ukur, Rescuer, Anak Buah Kapal, Pengamat Gunung Api, Penjaga Mercu Suar, Pelatih/Pawang Hewan, dan Penjaga Tahanan paling rendah 255 (dua ratus lima puluh lima)
4. Nilai kumulatif SKD formasi Putra/Putri Lulusan Terbaik (Cumlaude) dan Diaspora paling rendah 255 (dua ratus lima puluh lima)
5. Nilai kumulatif SKD formasi Penyandang Disabilitas paling rendah 220 (dua ratus dua puluh)
6. Nilai kumulatif SKD formasi Putra/Putri Papua dan Papua Barat paling rendah 220 (dua ratus dua puluh)
7. Nilai kumulatif SKD formasi Tenaga Guru dan Tenaga Medis/Paramedis dari Eks Tenaga Honorer Kategori-II paling rendah 220 (dua ratus dua puluh).

Pasal 4 dalam Permenpan 61/2018 menyatakan ketentuan itu berlaku tidak ada peserta SKD yang memenuhi nilai ambang batas berdasarkan Permenpan Nomor 37 Tahun 2018 atau belum tercukupinya jumlah peserta SKD yang memenuhi nilai ambang batas berdasarkan Permenpan Nomor 37 Tahun 2018.

Permenpan 61/2018 juga mengatur kemungkinan ada peserta memiliki nilai kumulatif SKD yang sama. Dalam kasus ini, penentuan didasarkan secara berurutan mulai dari nilai Tes Karakteristik Pribadi (TKP), Tes Intelegensia Umum (TIU), dan Tes Wawasan Kebangsaan (TWK). "Apabila terdapat peserta yang mempunyai nilai TKP, TIU, dan TWK sama, serta berada pada batas jumlah 3 (tiga) kali alokasi formasi, keseluruhan peserta dengan nilai sama tersebut diikutsertakan," dengan perubahan Permenpan ini akhirnya di Garut terseleksi peserta sebanyak 549 orang memenuhi syarat.

Dari kondisi yang dijelaskan diatas, maka kita dapat menemukan beberapa catatan, antara lain:

1. Merunut dari awal seleksi ada beberapa persyaratan yang diminta pantas dirasakan sangat rigid sehingga para pelamar mendapat kesulitan untuk memenuhinya;
2. Faktor regulasi yang mengatur *passing grade* terlalu tinggi, sehingga sebagian besar para pelamar hampir 82 % tidak dapat mencapainya;
3. Faktor – faktor organisasi, Pengawasan yang sangat prosedural dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang harus dipenuhi antara lain:
 - a) Mempertanyakan mengenai regulasi yang mengatur pada saat *install* soal pada *server* apakah perlu pengawalan khusus dari polisi.
 - b) Mempertanyakan apakah aturan tata tertib dan juga waktu penjadwalan persi untuk peserta tes TKD termasuk SOP.
4. Faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan organisasi; Pembagian waktu dan lokasi menjadi 5 (lima) tempat dan informasinya disampaikan menjelang pelaksanaan seleksi menyulitkan kabupaten/kota untuk mendukung kegiatan dengan anggaran daerah disamping lokasinya sangat jauh dari kabupaten/kota asalnya.
5. Aplikasi CAT
 - a) Aplikasi CAT yang terpasang menjelang pelaksanaan seleksi dan tidak diadakan uji coba terlebih dahulu menyebabkan terjadinya kemacetan pada saat awal pelaksanaan seleksi terkendala dengan perbaikan aplikasi yang waktunya mencapai 3 (tiga) jam, sehingga pelaksanaan seleksi mundur waktunya;
 - b) Komunikasi antara panitia pusat dan daerah yang kurang solid menyebabkan jadwal seleksi antara kabupaten/kota dengan pusat menimbulkan kesalah pahaman dan berdampak pada pelaksanaan seleksi yang waktunya berbenturan.
6. Penetapan waktu dan tempat pelaksanaan yang dilakukan diakhir tahun anggaran membuat pemerintah daerah kesulitan menentukan anggaran yang perlu dialokasikan.
7. Solusi; Rekrutmen CPNS menggunakan sistem CAT merupakan program unggulan nasional yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Pelaksanaan rekrutmen CPNS menggunakan sistem CAT masih mengalami berbagai hambatan kemudian telah ditempuh berbagai upaya untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, antara lain:

- a) Dilakukan komunikasi antara panitia lokal dengan panitia pusat untuk menentukan apa saja yang disepakati agar para pelamar dapat memenuhinya;
- b) Terjadi perubahan regulasi yang mengatur *passing grade* menjadi lebih rendah nilainya, sehingga para pelamar dapat mencapainya;
- c) Dimintakan pada BKN pusat berupa soft copy tentang SOP dimaksud.
- d) Dilakukan diseminasi dan sosialisasi kepada berbagai lembaga tentang pelaksanaan Tes CA;
- e) Dilakukan Rapat koordinasi antar panitia lokal untuk menentukan kebutuhan apa saja yang diperlukan dan seberapa banyak anggaran yang dibutuhkan.
- f) Penyusunan petunjuk pelaksanaan/ petunjuk teknis oleh Kepala BKN sebagai pedoman teknis bagi panitia pelaksana tes rekrutmen CPNS.
- g) Pelamar yang lulus tes Tes Kompetensi Dasar di lebih dari satu instansi diterapkan penalti atau Panitia Seleksi Nasional yang akan menentukan penempatan
- h) Pelatihan untuk panitia CAT Kantor Regional mengenai aplikasi manajemen soal-soal sistem CAT
- i) Solusi bagi instansi yang ingin menggunakan sistem CAT tetapi fasilitas yang dimiliki kurang memadai dapat meminta Kantor Regional BKN sebagai fasilitator.
- j) Instansi yang ingin menggunakan sistem CAT dapat meminta Kantor Regional BKN sebagai fasilitator.

Kesimpulan

Memperhatikan pembahasan hasil penelitian dapat disampaikan beberapa kesimpulan antara lain:

- 1. Rekrutmen CPNS tahun 2018 sudah dilaksanakan secara baik terbukti dengan tidak terjadi adanya KKN yang dihawatirkan masyarakat selama ini, oleh karena itu model rekrutmen dengan CAT ini dapat dilanjutkan untuk penerimaan CPNS yang akan datang;
- 2. Masih terjadinya kelemahan dari mulai perencanaan yang kurang matang, pembuatan soal yang terlalu sulit dan pelaksanaan yang terlalu sempit diakhir tahun anggaran harus diperbaiki untuk tahun-tahun yang akan datang;
- 3. Komunikasi yang dibangun antara panitia lokal dan panitia pusat selama proses persiapan pelaksanaan sampai dengan selesainya testing dapat menyelesaikan persoalan yang timbul.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Saran bagi Panitia Pusat:

1. Sebagai pembuat kebijakan dalam pembuatan regulasi sebaiknya melibatkan pemerintah daerah sehingga dapat mengakomodir kepentingan daerah yang berbeda beda;
2. Dalam pembuatan soal untuk tes TKD sebaiknya dilakukan uji coba terlebih dahulu disesuaikan dengan tingkat kemampuan pengetahuan yang ada pada saat ini, sehingga tidak terjadi soal yang terlalu jauh dengan pengetahuan yang dikembangkan oleh perguruan tinggi saat sekarang;
3. BKN pusat selaku pembuat kebijakan perlu membuat pedoman standar mengenai fasilitas tes TKD bagi penyandang *disabilitas* (penyandang cacat) untuk mempermudah pelaksanaan tes di lapangan.
4. Perlu segera membuat petunjuk teknis kepada semua instansi untuk melakukan sosialisasi proses rekrutmen CPNS dengan sistem CAT kepada masyarakat umum secara menyeluruh.

Saran bagi Instansi Daerah:

Perlu segera disiapkan sarana dan prasarana yang memadai sebagai pendukung pelaksanaan proses rekrutmen dengan menggunakan sistem, terutama di instansi daerah yang belum memiliki sarana dan prasarana memadai agar dapat melaksanakan rekrutmen CPNS berjalan lancar.

Saran bagi BKN Kantor Regional III Jawa Barat:

Perlu segera disiapkan tenaga ahli yang menguasai aplikasi CAT maupun sarana dan prasarana pendukung, khususnya pada BKN Kantor Regional III Jawa Barat.

Daftar Pustaka

- Ambar T, Rosidah.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep,Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ambar T. Sulistiyan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Eliya Rochmah.2013. *Rasio Keefektifan Penyelenggaraan Sistem Evaluasi Bentuk*

- Endah Setyowati.2008. *Partisipasi Publik Dan Transparansi Dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS (Vol 3 November 2009). Hlm. 11
- Gomes, F Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset
- Harbani Pasolong. 2002. *Teori Administrasi Publik*. Jakarta : Alfabeta
- Malayu Hasibuan . 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mardalis.2002. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Bumi Aksara,Jakarta.
- Miftah Thoha. 2005. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Moenir, AS.1982. *Tata Laksana (Manajemen) Perkantoran dan Penerapannya*. Jakarta: Prandnya Paramita
- Muluk Khairul M.R., 2009, *Road Map Desentralisasi Dan Pemerintahan Daerah*, Surabaya:ITS Press
- Musanef.1984. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Gunung Agung, Jakarta, 1984
- Nanang Nuryanta. 2008. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi*
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
Pembukaan UUD 1945 alinea ke-4
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2.Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKP
- Simanungkalit, Janry Haposan U. P. 2008. *Strategi Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Yang Berkualitas*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS (Vol 2 Juni 2008). Hlm. 20
- Siti Hardiyanti. 2011. *Efektivitas penerapan metode Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil berbasis kompetensi di Indonesia*,
- Sondang P. Siagian. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 perubahan atas Peraturan Kepala BKN No 30 Th 2007 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2013 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2013

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi nomor B-2432/M.PAN.RB/7/2013 tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test (CAT)* dalam Seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2018 Tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Dan Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018;

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 Tentang Nilai Ambang Batas Seleksi Kompetensi Dasar Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2018 Tentang Optimalisasi Pemenuhan Kebutuhan/Formasi Pegawai Negeri Sipil Dalam Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018

Keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 tahun 2018 Tentang Prosedur penyelenggaraan seleksi dengan metode CAT.

Kompetensi Belajar Mandiri Menuju Profesionalisme Aparatur Sipil Negara

oleh:
Enni Iriani

(Widyaiswara Ahli Madya pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: enni_iriani@yahoo.com)

Dalam roadmap Reformasi Birokrasi yang disusun oleh MenPAN-RB, target pengembangan ASN pada tahun 2025 adalah terciptanya ASN Profesional yang mampu menghadapi tantangan perubahan. Target tersebut mustahil akan tercapai jika pembinaan dan pengembangan ASN dilakukan dengan strategi yang biasa dilakukan selama ini, akan tetapi harus dengan menggunakan strategi yang lebih tepat dan terarah menuju pencapaian sasaran. Sehubungan dengan itu, *best practice* di sejumlah perusahaan swasta dan BUMD membuat strategi/konsep *Coorporate University* (Corpu) menjadi pusat perhatian di sector public. Strategi tersebut berhasil membantu sector swasta mengembangkan kapasitas pegawainya secara efektif dan efisien sehingga mampu berkontribusi secara signifikan dalam pencapaian misi organisasi. Salah satu elemen penting yang sangat mendasar dalam konsep Corpu adalah kompetensi atau kemampuan pegawai melakukan pembelajaran mandiri (*Self Directed Learning*). Untuk itu maka tulisan ini membahas tentang bagaimana kemampuan dasar ASN dalam mengarahkan proses pembelajaran yang dilakukannya untuk berkontribusi kepada organisasi. Artikel ini didasarkan pada hasil studi kasus melalui survey terhadap pegawai Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (P4KASN) yang berlokasi di Jatinangor Sumedang. Survey menunjukkan bahwa pegawai P4KASN yang berpendidikan magister memiliki modal kemampuan dasar yang lebih kuat dalam melakukan pengembangan diri secara mandiri daripada pegawai dengan pendidikan sarjana kebawah. Karena itu, agar seluruh pegawai dapat berkontribusi optimal untuk pencapaian misi organisasi maka P4KASN harus memastikan bahwa merit sistem beserta sub-subsistemnya sudah berjalan dengan baik. Disamping itu, dukungan regulasi bagi setiap subsistem, standar kompetensi, dan pengakuan terhadap kinerja pegawai harus mulai dipersiapkan.

Kata Kunci: Kompetensi Belajar Mandiri; *Coorporate University*; MSDM, P4KASN

Latar Belakang

Di abad 21 ini, tantangan nasional dan internasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia di segala sector semakin kuat. Krisis multi sector dan multi dimensi menjadi semakin parah. Ancaman disintegrasi bangsa sudah banyak didengar. Keterpurukan ekonomi semakin merebak dilihat dan dirasakan berbagai kalangan masyarakat.

Kondisi tersebut diatas bukan merupakan persepsi kosong belaka, karena berbagai pengukuran keberhasilan pembangunan sector ekonomi, seperti indeks pembangunan manusia, indeks kualitas hidup, indeks pendapatan perkapita, dll. menunjukkan bahwa posisi Indonesia berada diantara kelompok terendah. Demikian pula pengukuran keberhasilan pembangunan sector industry, pertanian, hukum dan peradilan, sector pemerintahan (*clean and good governance*), dll. menunjukkan bahwa Indonesia masih tertinggal jauh oleh Negara-negara lain, baik di Asia maupun di dunia. Dengan demikian perjuangan bangsa Indonesia tampaknya masih sangat panjang menuju masyarakat makmur dan sejahtera.

Realitas diatas tentunya harus menjadi cambuk yang keras bagi Aparatur Sipil Negara, karena bagaimanapun kontribusi ASN terhadap keadaan Negara saat ini sangat besar. Bahkan dapat dikatakan ASN harus bertanggung jawab atas kondisi Negara yang menyediakan ini, karena kewenangannya yang besar dalam pemerintahan tidak digunakan dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan bangsa. Bagaimanapun inilah tantangan yang harus dihadapi dan dijawab dengan sebaik-baiknya oleh ASN.

Kemudian beberapa pertanyaan yang perlu dikemukakan disini adalah “Siapkah ASN kita menghadapi dan menjawab tantangan-tantangan yang tidak ringan tersebut di atas?“. Sudahkah Pemerintah Indonesia memiliki ASN yang dapat diandalkan untuk memperbaiki kondisi bangsa ini? Apakah sistem manajemen ASN yang ada sekarang ini bisa menjamin menghasilkan ASN yang dibutuhkan? Pertanyaan-pertanyaan diatas diharapkan dapat terjawab dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara beserta peraturan-peraturan turunannya, seperti PP 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN dan PP 49 tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Sistem manajemen ASN yang diatur dalam UU tersebut adalah yang didasarkan pada Sistem Merit, yaitu kebijakan yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (UU 5/2014 bab I ps.1 item 24). Fachturahman Nur (2014) menyatakan bahwa dari segi yuridis normative, substansi UU 5/2014 sudah dianggap ideal untuk menghasilkan birokrasi pemerintah yang profesional. Mekanisme kenaikan pangkat jabatan, penempatan pegawai, dan pengisian jabatan dikatakan sudah mendarah pada terciptanya The Right Man on The Right Job. Aspek-aspek penting tersebut dilengkapi dengan kewajiban setiap instansi untuk menyusun rencana pengembangan karir, pengembangan kompetensi, dan pola karir pegawainya yang kemudian diintegrasikan secara nasional oleh BKN. Keberadaan KASN dan lembaga pengawas pelaksanaan kebijakan semakin menjanjikan akan tercapainya tujuan manajemen ASN di Indonesia.

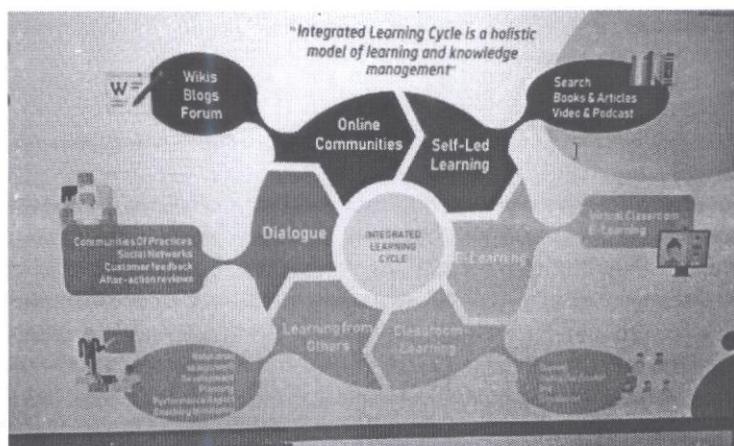
Terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai, Lembaga Administrasi Negara sudah mengeluarkan Peran Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN. Dalam peraturan tersebut pengembangan kompetensi dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Pengembangan kompetensi pegawai ASN menjadi dasar untuk pemberian sertifikasi kompetensi jabatan ASN.

Walaupun peraturan perundangan sudah dianggap cukup baik dan ideal, akan tetapi tentunya pelaksanaannya di masing-masing instansi pemerintah perlu mendapat perhatian khusus. Tugas berat dari seluruh stakeholder untuk menciptakan ASN yang profesional mendorong Pemerintah untuk melakukan *best practice* ke sektor swasta. Hasil best practice menunjukkan bahwa sejumlah besar BUMN di Indonesia sudah sejak beberapa tahun yang lalu memulai mengimplementasikan konsep atau strategi *Corporate University* (CorpU). Korporasi-korporasi tersebut diantaranya adalah Telkom, Pertamina, PLN, Semen Indonesia, IPC, BRI, BNI, Mandiri, Bulog, dan Wijaya Karya.

Menurut Yusuf (2018), yang mengutip pendapat Meister dan Mark Allen, bahwa esensi dari CorpU adalah strategi organisasi dalam meningkatkan kapasitas pegawainya melalui penggalian *wisdom*, pengetahuan dan pembelajaran individu dan organisasi agar mampu membantu pencapaian misi organisasi. Pada hakekatnya, CorpU bertujuan untuk melahirkan para profesional dan calon pemimpin yang memiliki kapasitas dan kapabilitas keilmuan dan keterampilan yang diintegrasikan dengan proses bisnis di internal masing – masing korporasi. Dengan demikian, pembelajaran di CorpU memiliki dua target yaitu mengembangkan kompetensi karyawan dan meningkatkan performansi bisnis dari korporasi. Terkait hal ini maka jika memang CorpU akan diimplementasikan di sector public, yang harus diperhatikan secara khusus adalah bagaimana sinergitas antara misi dan target kinerja organisasi dengan pengembangan kompetensi pegawai. Ketidaksinergian kedua aspek tersebut merupakan masalah klasik di sector public yang tampaknya sampai saat ini tidak pernah selesai.

Seperti yang sudah disinggung diatas, best practice di sector swasta menunjukkan bahwa proses pembelajaran di CorpU cenderung lebih didasarkan pada inisiatif dan keaktifan belajar dari masing-masing individu pegawai. Hal ini dapat dilihat dalam Sistem pembelajaran di Telkom CorpU (*Integrated Learning Cycle*), yaitu yang terdiri dari enam komponen/dimensi, yaitu belajar mandiri (*self-led learning*), belajar melalui internet (*e-learning*), belajar di kelas (*classroom learning*), belajar dari orang lain (*learning from others*), dialog (*dialogue*), dan komunitas onlen (*online communities*).

Gambar 1
Telkom Integrated Learning Cycle



Sumber: Bahan Presentasi Telkom

Selain belajar di kelas, keberhasilan dari proses pembelajaran lainnya sangat bergantung pada inisiatif dan keaktifan belajar individu karyawan itu sendiri. Mereka harus mampu menetapkan sendiri materi apa yang akan didalamnya melalui buku, artikel, video dan podcast yang tersedia. Mereka harus mampu mengatur jadwalnya sendiri agar dapat belajar melalui internet sesuai dengan waktunya. Mereka harus mampu memanfaatkan keberadaan mentor dan coachnya agar dapat menyerap ilmu mereka secara optimal. Mereka harus aktif berkomunikasi dengan para stakeholdernya agar memperoleh umpan balik yang terbaik untuk peningkatan kinerjanya. Mereka harus aktif pula dalam bertukar ilmu dan pengalaman dengan komunitas onlen yang relevan dengan pekerjaannya agar semakin luas wawasannya. Intinya, pengembangan kapasitas pegawai tergantung pada kemampuannya belajar dan bekerja mandiri dengan memanfaatkan fasilitas yang disediakan organisasi.

Hal tersebut di atas tentunya menjadi sebuah tantangan yang semakin kuat bagi setiap pegawai ASN untuk mampu mendorong dirinya sendiri melakukan pengembangan kompetensi secara mandiri. Hak memperoleh kesempatan pelatihan sebanyak duapuluh jam pelajaran pertahun tidak akan banyak membantu pegawai untuk meningkatkan kompetensinya secara memadai. Dengan demikian, pengembangan pegawai akan menjadi lebih efektif jika masing-masing pegawai mampu belajar mandiri untuk meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis merasa tertarik untuk melihat sejauhmana pegawai ASN mampu melakukan *Self Directed Learning* atau *Self-Led Learning*. Dalam tulisan ini dibahas bagaimana persepsi pegawai tentang dirinya terkait dengan aspek-aspek yang mendukung terlaksana dan berhasilnya suatu proses belajar mandiri dan bagaimana sikap pegawai terhadap nilai-nilai yang sejogonya mewarnai proses pembelajaran mandiri. Tulisan ini diakhiri dengan kesimpulan dan rekomendasi, baik bagi individu pembelajar maupun bagi instansi Pemerintah

pembelajar yang akan mengimplementasikan strategi CorpU dalam upaya mencapai tujuan terwujudnya ASN yang profesional. Berdasarkan hal itu maka tulisan ini diberi judul “Kompetensi Belajar Mandiri menuju Profesionalisme ASN”.

Kajian Literatur

Self Directed Learning atau penulis terjemahkan sebagai Kompetensi Belajar Mandiri merupakan kemampuan seseorang untuk mengarahkan proses pembelajaran yang dilakukannya secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Dalam konteks organisasi atau tempat kerja, tujuan tersebut adalah yang terkait dengan pencapaian kinerja atau kontribusi yang bersangkutan terhadap pencapaian misi organisasi. Secara umum Knowles (1974) mendefinisikan SDL sebagai suatu proses dimana individu pembelajar berinisiatif melakukan pembelajaran, mulai dari mendiagnosa kebutuhan, menyusun sasaran, mengidentifikasi – memilih – menetapkan – menggunakan strategi dan sumber daya yang dibutuhkan, sampai pada melakukan evaluasi capaian tujuan belajar.

Agar dapat melakukan SDL maka seorang pembelajar harus memiliki kompetensi-kompetensi tertentu, diantaranya yang dikemukakan oleh Knowles yaitu sebagai berikut (disederhanakan oleh penulis):

1. Memahami perbedaan antara *self directed learning* dengan *teacher directed learning*.
2. Memiliki konsep diri yang mandiri.
3. Mampu berkolaborasi, memberi dan menerima bantuan, dengan rekan kerja.
4. Mampu mendiagnosa kebutuhan belajar secara realistik, dengan bantuan orang lain.
5. Mampu menyusun tujuan belajar sedemikian rupa agar mudah dinilai capaianya.
6. Memiliki inisiatif untuk memanfaatkan keberadaan nara sumber seoptimal mungkin.
7. Mampu mengenali sumber daya yang sesuai untuk mencapai tujuan belajar.
8. Mampu memilih dan menggunakan strategi yang efektif untuk pembelajaran.
9. Mampu memilih dan menunjukkan bukti hasil capaian belajar.

Dalam kajian ini, kompetensi SDL tersebut diatas dikaitkan dengan konteks pembelajaran di tempat kerja, dimana pembelajaran yang terjadi diarahkan untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi pencapaian misi organisasi. Dengan

demikian, dalam konteks Coorporate University, pembelajaran tampaknya akan lebih banyak difasilitasi oleh organisasi sehingga pegawai akan lebih diutamakan harus memiliki kompetensi-kompetensi yang prinsip saja, yaitu berupa *soft-skills*. Menurut penulis, kompetensi-kompetensi tersebut adalah:

- ✓ Memiliki konsep diri yang mandiri.
- ✓ Mampu berkolaborasi, memberi dan menerima bantuan, dengan rekan kerja.
- ✓ Memiliki inisiatif untuk memanfaatkan keberadaan nara sumber seoptimal mungkin.
- ✓ Mampu memilih dan menggunakan strategi yang efektif untuk pembelajaran.

Pembahasan hasil kajian didasarkan pada interpretasi penulis terkait operasionalisasi dari keempat kompetensi tersebut diatas. Operasionalisasinya dapat dilihat dalam table dibawah ini:

Tabel 1
Operasionalisasi Kompetensi

Kompetensi	Operasionalisasi
Memiliki konsep diri yang mandiri.	Pernyataan nomor #1, #2, #3, #4, #5, #6, #7, #8, #9, #13, #20, #22, #23, #24, #26, #27, #28,
Mampu berkolaborasi, memberi dan menerima bantuan, dengan rekan kerja.	Pernyataan nomor #15, #16, #17, dan item #25
Memiliki inisiatif untuk memanfaatkan keberadaan nara sumber seoptimal mungkin.	Pernyataan nomor #10, #11, #12
Mampu melakukan evaluasi, memilih dan menggunakan strategi yang efektif untuk pembelajaran.	Pernyataan nomor #14, #18, #19, #21, #30

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kuantitatif. Adapun data yang disajikan dalam tulisan ini adalah data yang dihasilkan dari survei atas pegawai ASN di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara (P4KASN LAN) yang berlokasi di Jatinangor Sumedang. Dalam hal ini, data

penelitian dikumpulkan dengan menggunakan instrument penilaian atau tes assessment Self Directed Learning yang dikembangkan oleh Gibbons (2002), yang terdiri dari 30 item pertanyaan/pernyataan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis beda deskriptif.

Hasil Survey

Profil Responden

Jumlah responden yang mengisi kuesioner secara online (via Google Form) adalah sebanyak 64 (enampuluuhempat) orang, 53,1% berjenis kelamin wanita dan sisanya 46,9% adalah pria. Adapun usia mereka adalah antara 20 dan 65 tahun, dan sebagian besar berada pada usia sangat produktif yaitu pada range 31-40, sebanyak 51,6%. Sedangkan tingkat pendidikan para responden sebagian besar adalah Strata Satu (S1), sebanyak 42,2% dan yang memiliki pendidikan Strata Dua (S2) lebih banyak lagi yaitu sejumlah 43,8%.

Deskripsi hasil survey

Seperti yang disampaikan diatas, artikel ini didasarkan pada hasil survey, yang mana pernyataan-pernyataannya merupakan operasionalisasi dari kompetensi-kompetensi *soft-skills* yang menjadi syarat dasar dalam melakukan *Self-Directed Learning* (mengacu pada instrument tes asesmennya Gibbons). Berdasarkan sifat dasar *soft-skills* tersebut dan untuk mempermudah analisis data, penulis mengkategorisasikannya kedalam empat kelompok, yaitu 1) memiliki konsep diri yang mandiri, 2) mampu berkolaborasi, 3) memiliki inisiatif, dan 4) mampu melakukan evaluasi diri.

1. Memiliki konsep diri yang mandiri

Dari keempat kategori di atas, kompetensi “memiliki konsep diri yang mandiri” cenderung lebih dominan, yang artinya memiliki sejumlah indicator yang jauh lebih banyak, yaitu sebanyak 18 (delapan belas) indikator. Indicator-indikator tersebut adalah *Influence, Effectiveness, Challenge, Self-Direction, Excellence, Vision, Clarity, Goal-Setting, Confidence, Determination, Celebration, Attribution, Esteem, Self-Worth, Character, Process, Self-Efficacy*, dan *Self-Motivation*.

Hasil analisis beda antara data tentang kompetensi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang memiliki pendidikan S2 keatas (selanjutnya disebut kelompok B dalam tulisan ini) sudah memiliki ‘konsep diri yang mandiri’, yaitu sebanyak 89%. Sedangkan sejumlah 84% dari mereka yang berpendidikan S1 kebawah (selanjutnya disebut kelompok A dalam tulisan ini), sudah merasa memiliki kompetensi tersebut.

Seluruh pegawai di kelompok A (100%) menyadari bahwa mereka memiliki ‘*self-esteem*’ yang baik, artinya mereka yakin jika hidupnya sangat berharga sehingga harus diisi dengan hal-hal yang berarti. Hal ini sangat mendukung proses pengembangan diri karena tanpa *self-esteem* seseorang tidak akan termotivasi untuk melakukan perbaikan. Adapun kelompok B seluruhnya (100%) berpersepsi

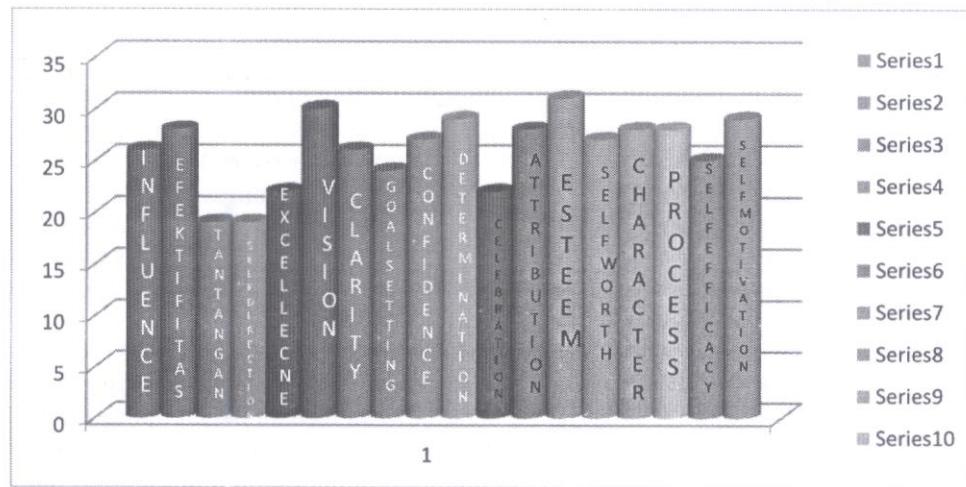
memiliki dua indikator kompetensi SDL seperti ‘*influence*’ dan ‘*confidence*’. Mereka lebih mandiri dalam mengambil keputusan untuk dirinya sendiri dan dengan demikian pengaruh orang lain lemah terhadap jalan hidupnya. Selain itu, mereka pun yakin bahwa mereka mampu belajar secara mandiri untuk mengembangkan kapasitas dirinya sendiri. Kedua aspek ini sangat penting menjadi dasar bagi siapapun yang ingin maju dan berhasil dalam pengembangan diri.

Adapun kesamaan dari kedua kelompok pegawai tersebut (A dan B) adalah bahwa masing-masing memiliki nilai yang rendah untuk indikator ‘*challenge*’ dan ‘*self direction*’. Hal ini dapat diartikan bahwa masih cukup banyak pegawai yang belum biasa mencari hal-hal atau cara-cara baru dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Mereka belum mampu mencari tantangan-tantangan yang dapat membuatnya belajar sesuatu yang berharga untuk pengembangan wawasannya. Mereka masih cukup tergantung kepada orang lain dalam hal perolehan pengalaman, ilmu pengetahuan dan atau keahlian baru dalam kegiatan mereka sehari-hari. Kedua hal ini memang bukan sesuatu yang bisa diperoleh atau dipelajari dengan mudah akan tetapi harus dikondisikan secara dini dalam hidup kita sehari-hari.

Selain kedua indikator tersebut diatas yang bernilai paling rendah, dua indikator lain yang perlu menjadi perhatian Kelompok A adalah ‘*excellence*’ dan ‘*celebration*’. Kedua indikator ini memang memiliki hubungan yang sejajar, dimana jika seseorang merasa sudah melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya maka, bagaimanapun hasilnya, ia akan merasa senang atas apa yang sudah dilakukannya, kecuali ada faktor luar yang mengganggu. Cukup banyak jumlah pegawai di kelompok A (28%) yang masih belum melakukan pekerjaannya dengan sepenuh kemampuan sehingga tentunya mereka selalu kecewa jika segala sesuatu tidak berhasil dengan baik. Berbeda dengan kelompok A, nilai ‘*excellence*’ kelompok B cukup tinggi (82%) akan tetapi sebaliknya nilai untuk ‘*celebration*’ cukup rendah (69%). Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai hal/masalah, baik masalah intrapersonal maupun masalah interpersonal pegawai.

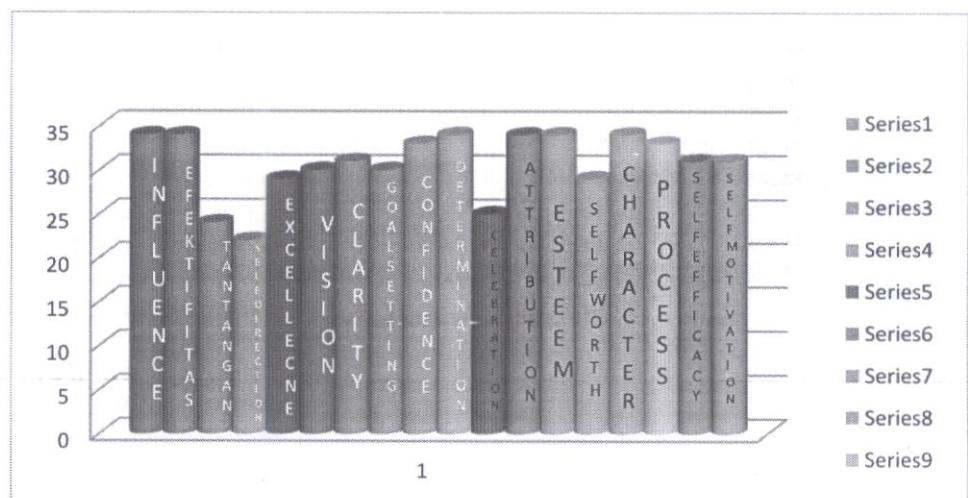
Secara lengkap, nilai-nilai untuk masing-masing indikator dari kompetensi ‘memiliki konsep diri yang mandiri’ yang dimiliki oleh masing-masing kelompok dapat dilihat dalam kedua diagram dibawah ini:

Gambar 1
Konsep Diri Pegawai S1 Kebawah (Kelompok A)



Sumber: Hasil Survey, diolah

Gambar 2
Konsep Diri Pegawai S2 Keatas (Kelompok B)



Sumber: Hasil Survey, diolah

2. Mampu berkolaborasi, memberi dan menerima bantuan, dengan rekan kerja.

Kompetensi yang kedua ini mengacu pada Knowles (1974) bahwa seorang pembelajar *Self-Directed Learning* tidak melakukan pembelajaran secara terisolasi/menyendiri, akan tetapi selalu mendapat bantuan dari berbagai sumber, seperti guru, mentor, tutor dan lain sebagainya. Pembelajar SDL selalu

berkolaborasi dengan pembelajar lainnya dan mereka biasanya membentuk sebuah kelompok, dimana anggotanya satu sama lain saling memberikan bantuan dan atau keuntungan.

“... selfdirected learning usually takes place in association with various kinds of helpers, such as teachers, tutors, mentors, resource people, and peers. There is a lot of mutuality among a group of self-directed learners” (hlm 18)

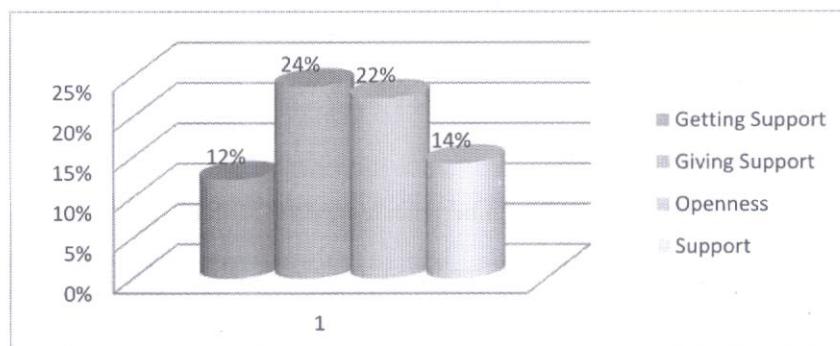
Berdasarkan hal tersebut, kompetensi ini dibangun dari beberapa inidikator, yaitu 1) *getting support*, 2) *giving support*, 3) *openness*, dan 4) *support*. Hasil survei terhadap kompetensi ini menunjukkan bahwa Kelompok Pegawai B lebih banyak memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan para kolega/rekan kerja mereka (82%) daripada kelompok pegawai A (72%).

Kelompok A memiliki nilai rendah pada indikator *Getting Support* (12%) dan *Support* (14%). Hal ini berarti bahwa mereka belum terbiasa bekerjasama dengan rekan-rekan mereka, cenderung terlalu focus pada pekerjaan masing-masing. Bahkan ketika menemui masalah atau kesulitan dalam pekerjaan, mereka selalu menyelesaikannya sendiri. Hal ini kurang baik dalam kehidupan berorganisasi karena bagaimanapun pembelajaran di tempat kerja akan terjadi ketika para pegawai berinteraksi dan bertukar pendapat dan fikiran tentang pekerjaan mereka masing-masing, terutama ketika mereka menemui kesulitan.

Akan tetapi ketika mereka dikondisikan untuk bekerjasama dengan rekan kerja, sebagian besar memahami perlunya saling membantu dengan rekan kerja. Ini terlihat dari nilai yang tinggi untuk *Giving Support* (24%). Poin ini sangat penting sebagai dasar untuk meningkatkan kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja. Kemampuan berkolaborasi dapat meningkatkan efektifitas pembelajaran di tempat kerja, karena dalam proses berkolaborasi masing-masing pegawai dapat belajar dari kelebihan dan kekurangan orang lain.

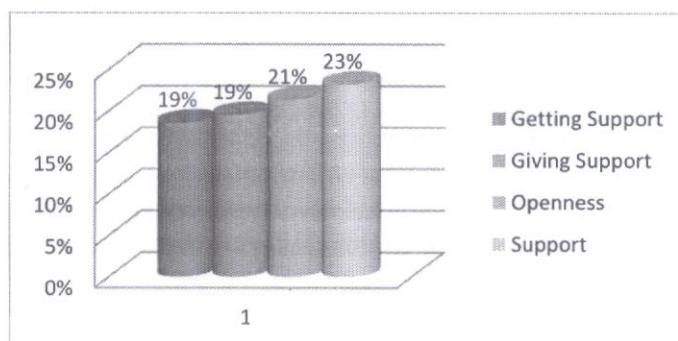
Diagram berikut menunjukkan nilai indicator kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja bagi Kelompok A:

Gambar 3
Kemampuan Berkolaborasi Kelompok A



Sedikit berbeda dari Kelompok A, nilai-nilai indicator kemampuan berkolaborasi para pegawai dalam kelompok B menunjukkan angka yang hampir merata. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka sudah terbiasa melakukan kolaborasi, dimana dalam proses pelaksanaan pekerjaan mereka senantiasa saling membantu dan mendukung satu dengan yang lain. Dengan kata lain mereka senantiasa berinteraksi satu sama lain untuk menghasilkan output pekerjaan yang terbaik. Dalam proses interaksi ini pembelajaran terjadi secara efektif. Nilai tambah yang dimiliki oleh kelompok B adalah cukup kuatnya dukungan keluarga dan teman-teman. Hal ini sangat penting sebagai penguat moral dan pemberi motivasi bagi mereka. Nilai indicator kemampuan berkolaborasi untuk kelompok B dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Gambar 4
Kemampuan Berkolaborasi Kelompok B



3. Memiliki inisiatif untuk memanfaatkan keberadaan nara sumber seoptimal mungkin.

Sub-Kompetensi SDL (Belajar Mandiri) yang ketiga adalah memiliki inisiatif untuk memanfaatkan keberadaan nara sumber seoptimal mungkin. Seorang SDL perlu memiliki inisiatif yang tinggi untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian dari segala jenis sumber yang dapat tersedia. Hal ini didasarkan pada pernyataan Knowles (1975) bahwa:

... "self-directed learning" describes a process in which individuals take the initiative, with or without the help of others, in diagnosing their learning needs, formulating learning goals, identifying human and material resources for learning, choosing and implementing appropriate learning strategies, and evaluating learning outcomes.

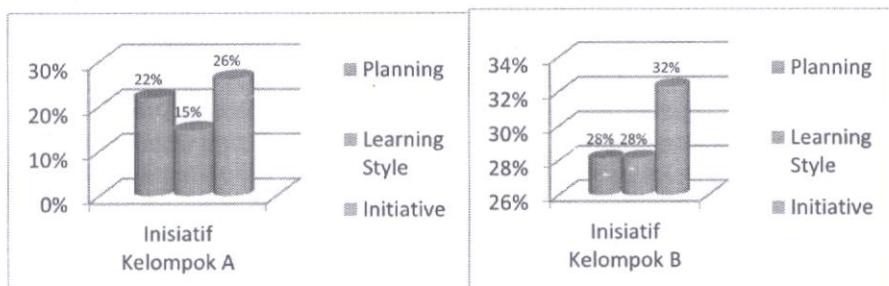
SDL merupakan suatu proses dimana individu pembelajar berinisiatif untuk menjalani rangkaian kegiatan pembelajaran, mulai dari mendiagnosa kebutuhan belajar sampai pada mengevaluasi capaian tujuan/hasil belajar.

Dalam kajian ini, sub kompetensi "inisiatif pembelajar" diindikasikan oleh tiga aspek, yaitu 1) *Planning*, 2) *Learning Style*, dan 3) *Initiative*. Aspek '*planning*' menekankan bahwa seorang pembelajar harus menyusun rencana belajarnya

sedemikian rupa dengan berfokus pada proses bukan pada hasil. Sedangkan aspek ‘learning style’ berorientasi pada cara belajar yang paling efektif, dimana pembelajar dituntut untuk memahami cara belajar yang bagaimana yang paling efektif bagi dirinya sendiri. Adapun aspek ‘initiative’ menuntut pembelajar untuk selalu menggali dan menggali terus ilmu pengetahuan dari segala sumber yang tersedia tanpa harus ada orang lain yang mendorong.

Hasil survey tentang kompetensi ‘berinisiatif’ ini menunjukkan bahwa pegawai di Kelompok B lebih banyak berinisiatif dalam menggali ilmu pengetahuan dan pengalaman mereka dalam kehidupan sehari-hari. Angka kelompok B untuk kompetensi ini mencapai 88,54%. Angka ini jauh diatas Kelompok A yang mencapai total 62,50%. Hal ini berarti bahwa pegawai di Kelompok A perlu lebih banyak dibimbing, didorong, didukung dan difasilitasi untuk bisa berfikir lebih kritis terhadap kehidupan dan atau pekerjaan mereka sehari-hari, sehingga mereka menjadi lebih ingin mencari tahu tentang segala sesuatu terkait pekerjaan dan atau kehidupannya.

Gambar 5
Perbandingan kompetensi ‘berinisiatif’ Antara Kelompok A dan Kelompok B



Sumber: Hasil Survey, diolah

Jika dilihat dari indikator-indikatornya (seperti terlihat dalam diagram diatas) dapat dikatakan bahwa hampir setengah dari jumlah pegawai di kelompok A belum memahami tentang gaya belajarnya sendiri, mereka masih sangat perlu diarahkan oleh orang lain. Hal ini tentunya sangat menghambat terjadinya pembelajaran yang efektif dan efisien, terutama ketika mereka dituntut belajar secara mandiri. Banyak sekali diantara kita yang mengatakan bahwa dalam mempelajari apapun seringkali kita susah mengingatnya tetapi sangat mudah melupakannya. Hal ini dikarenakan berbagai faktor penyebab dan salah satunya adalah faktor *learning style*.

Terkait dengan *learning style*, perlu dipahami bahwa secara teori banyak sekali model gaya belajar/*learning style* individu, diantaranya yang popular di kalangan pendidik adalah Visual, Auditory, dan Kinestetiknya Burke Barbe (Wikipedia). Akan tetapi tidak ada seorangpun yang bisa secara akurat menilai dan memahami gaya belajar orang lain. Karena itu, pemahaman tentang kapan dan bagaimana dirinya dapat belajar secara efektif merupakan hal yang terpenting dalam proses pembelajaran seseorang. (Coffield, et,al: 2004)

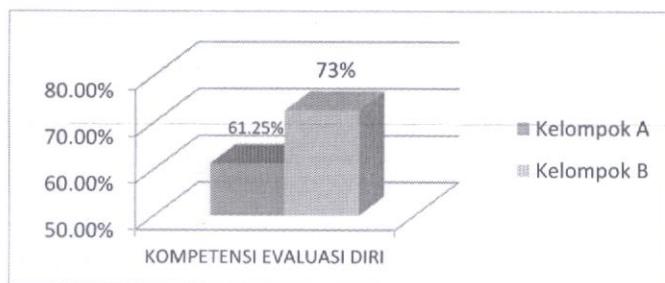
Dengan demikian, agar para pegawai di Kelompok A dapat belajar secara efektif kapanpun, dimanapun, dari sumber apapun, mereka perlu mendapat pencerahan tentang *learning style* masing-masing. Mereka perlu diperkenalkan dengan berbagai learning style yang relevan dengan kehidupan kerja di kantor. Selain itu mereka pun perlu dibantu mencari tahu cara/gaya belajar mereka sendiri agar selanjutnya dapat mempraktekkannya dalam kehidupan sehari-hari. Dengan ini diharapkan para pegawai akan membiasakan diri belajar mandiri secara efektif.

Dalam dua diagram di atas, hampir seluruh pegawai Kelompok A dan Kelompok B memiliki ‘*initiative*’ yang baik. Mereka selalu menyibukkan diri dengan pekerjaannya, tidak pernah terlalu banyak membuang waktu bersama rekan-rekannya. Hal ini tentunya akan menambah dan meningkatkan produktifitas kerja mereka.

4. Mampu melakukan evaluasi, memilih dan menggunakan strategi yang efektif untuk pembelajaran.

Kompetensi yang keempat ini terdiri dari lima indicator, yaitu 1) *Management*, mampu mengelola sumber daya ketika bekerja, 2) *Evaluation*, memahami standar kinerja yang harus dicapai, 3) *Reflection*, biasa melakukan refleksi diri, 4) *Renewal*, mampu menata masa depan, dan 5) *Self Evaluation*, mampu menilai kinerja sendiri secara akurat. Hasil survei menunjukkan bahwa pegawai Kelompok B lebih banyak yang sudah terbiasa dengan evaluasi diri, yaitu sebanyak 73%. Sedangkan Kelompok A hanya 61,25% saja yang mampu melakukan evaluasi terhadap dirinya, terhadap hasil kerjanya, dan atau terhadap kehidupannya. Walaupun jumlah ini cukup baik, akan tetapi mengingat bahwa kemampuan evaluasi merupakan kemampuan yang sangat esensial bagi para pembelajar mandiri (*Self Directed Learners*), maka angka tersebut perlu terus ditingkatkan.

Gambar 6
Perbandingan Kompetensi ‘Evaluasi Diri
Antara Kelompok A dan Kelompok B



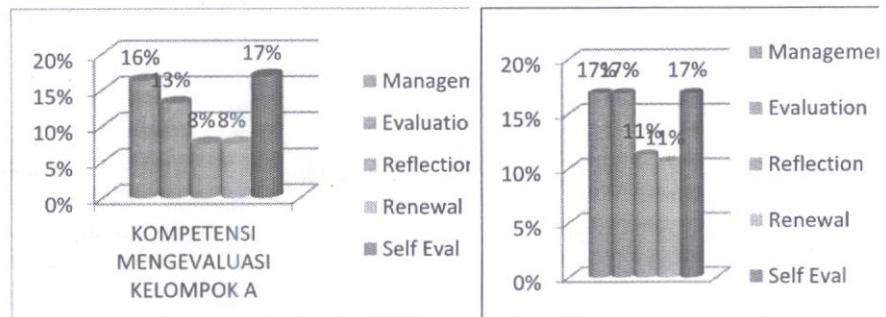
Sumber: Hasi Survey, diolah

Jika dilihat indicator mana yang berkontribusi besar terhadap rendahnya nilai kemampuan evaluasi diri, maka terlihat bahwa indicator *reflection* dan *renewal* memiliki nilai yang sangat rendah. Kedua indicator ini mencapai nilai yang paling rendah diantara indicator-indikator lainnya, baik untuk Kelompok A

(masing-masing hanya 8%) maupun di Kelompok B (masing-masing hanya 11%). Tampaknya tidak mengherankan jika demikian adanya karena entah mengapa keduanya merupakan suatu kebiasaan yang kurang popular diantara kita, padahal manfaat refleksi diri sangat luar biasa bagi pelaksanaan *renewal*, penataan diri untuk masa depan yang lebih baik. Penyebab yang dapat penulis kemukakan adalah bahwa kita manusia cenderung melakukan refleksi diri hanya ketika terjadi sesuatu yang luar biasa terhadap diri kita, misalnya bisnis jatuh bangkrut, terlilit utang, pernikahan yang hancur, musibah yang bertubi-tubi, dll. Tampaknya kita jarang atau tidak pernah melakukan refleksi diri apabila tidak terjadi sesuatu yang luar biasa tersebut.

Kelima indikator dari kompetensi evaluasi diri tersebut dapat dilihat dalam kedua table berikut ini:

Gambar 7
Perbandingan Indikator Kompetensi ‘Evaluasi Diri
Antara Kelompok A dan Kelompok B



Sumber: Hasil Survey, diolah

Kesimpulan

Belajar Mandiri (*Self Directed Learning*) merupakan kemampuan atau kompetensi yang mendasar dalam pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Kesempatan dan anggaran yang terbatas di sector pemerintahan menuntut Aparatur Sipil Negara untuk mampu mengembangkan dirinya secara mandiri. Kajian ini ditujukan untuk melihat bagaimana kompetensi BM/SDL dimiliki oleh ASN di P4KASN LAN Jatinangor. Hasil survey menunjukkan bahwa ASN yang berpendidikan magister memiliki kompetensi BM/SDL yang lebih kuat daripada ASN yang berpendidikan sarjana/S1 kebawah. Hal ini dapat dipahami mengingat bahwa proses perolehan gelar magister menuntut seseorang untuk lebih mandiri dalam belajar.

Survey menunjukkan beberapa kompetensi dasar yang perlu diperkuat oleh seluruh pegawai agar proses belajar mandirinya menjadi lebih efektif, yaitu sebagai berikut:

- a. Kemampuan untuk menantang diri sendiri. Seseorang akan banyak memperoleh pengalaman berharga yang akan memperbaiki dirinya jika ia mampu menantang dirinya untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik. (Riley; 2018).
- b. Kemampuan untuk menetapkan arah pembelajaran. Proses pembelajaran ini dimulai dengan mengetahui kelemahan dan kekurangan diri, dilanjutkan dengan menetapkan satu kelemahan yang harus diperbaiki, kemudian secara spesifik menetapkan apa yang akan dilakukan, dan mulailah melakukan perbaikan secara konsisten.
- c. Kemampuan untuk memanfaatkan gaya belajar yang dimiliki. *Learning style* apapun yang dimiliki oleh seseorang akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan hasil belajar selama ia paham tentang *style/gaya* itu dan kapan serta bagaimana menggunakannya.
- d. Membangun kebiasaan refleksi untuk memperbaiki diri. *Reflection* dan *renewal* perlu diinternalisasi dan diaktualisasikan secara periodic sehingga akhirnya menjadi suatu kebiasaan yang baik yang mendorong terjadinya perbaikan diri.

Rekomendasi

Kajian ini mengangkat empat kompetensi lunak atau *soft-skills* yang harus dimiliki oleh pegawai agar mampu melakukan Belajar Mandiri/*Self Directed Learning*. *Soft-skills* tersebut tentunya akan dapat terus dikembangkan sehingga membuat pegawai mampu berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan *soft-skills* tentunya tidak semata menjadi tanggung jawab individu pegawai akan tetapi harus difasilitasi seoptimal mungkin oleh organisasi. Untuk itu maka beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam memfasilitasinya adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi harus memastikan bahwa merit sistem dan sub-subsistemnya sudah berjalan dengan baik.
- b. Organisasi harus memastikan bahwa regulasi bagi pelaksanaan setiap subsistem sudah tersedia
- c. Organisasi harus memastikan bahwa standar kompetensi sudah tersedia, dan
- d. Organisasi harus memastikan bahwa pengakuan terhadap kinerja pegawai dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan/keputusan apapun.

Daftar Pustaka

Amri, Yusuf. *Meluruskan esensi corporate university. BUMN Track* edisi hari Selasa, tanggal 13 Februari 2018. Diunduh tgl 7 Feb 2018 jam 13.40 dari <https://bumntrack.com/ekonom/meluruskan-esensi-corporate-university>

Gibbons, Maurice. *The Self-Directed Learning Handbook: Challenging Adolescent Students to Excel*. 2002. John Wiley & Sons, Inc. Market Street – San Francisco.

Knowles, Malcolm. S. *Self Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. 1975. Cambridge Adult Education: New Jersey, USA.

Coffield, Frank et.al. *Should we be using learning styles?: What research has to say to practice*. 2004. Learning and Skills Research Centre: London, UK.

Wikipedia @ https://en.wikipedia.org/wiki/Learning_styles#Learning_modalities.

Riley, Michael. 2018. *Personal Challenges as a Means for Self-Improvement*. The Ascent Weekly. Diunduh tgl 25 Februari 2018 jam 11.40 dari <https://theascent.pub/personal-challenges-as-a-means-for-self-improvement-ba9371f8bb2d>

Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Oleh: Anita Ilyas

(Widyaiswara Ahli Muda pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: anitailyas64@gmail.com)

Abstrak

Budaya Kerja Merupakan salah satu upaya yang dilakukan organisasi guna meningkatkan Kinerja ASN. Walaupun mungkin setiap Kementerian/Lembaga/Pemda kerja memiliki budaya kerjanya sendiri namun pada pelaksanaannya seringkali belum terealisasi dan terinternalisasi dalam diri setiap ASN nya sehingga berdampak pada rendahnya Integritas dan kurang kondusifnya iklim kerja yang berimbang pada kurang optimalnya kinerja organisasi. Sejalan dengan bergulirnya reformasi birokrasi dan adanya Revolusi Industri 4.0 maka tuntutan akan SDM yang tidak hanya Kompeten namun juga memiliki integritas dan berkinerja tinggi sangatlah mendesak. Hal ini disebabkan karena dalam menentukan Budaya organisasi seperti apa yang akan dibangun seringkali kurang melibatkan semua pegawai dan kalaupun sudah ditentukan budaya apa yang diusung seringkali tidak di sosialisasikan pada semua level jabatan sehingga banyak pegawai yang kurang memahami atau bahkan tidak tau apa budaya kerja organisasinya. Sehingga Budaya kerja seringkali hanya merupakan Jargon/slogan saja. Atas dasar hal tersebut maka tulisan yang dibahas berjudul "Membangun Budaya Kerja dalam meningkatkan Kinerja ASN". Tujuan dari penulisan makalah ini adalah untuk mengetahui Pelaksanaan Budaya Kerja Organisasi di lingkungan Instansi Pemerintah saat ini, permasalahan yang dihadapi dalam penerapan budaya kerja . Adapun metode yang digunakan dalam penulisan KTI ini adalah deskriptif analitis. Dari apa yang diamati dapat disimpulkan bahwa budaya kerja yang dikembangkan di setiap organisasi berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan yang terkait dengan Tugas Pokok dan Fungsinya masing masing. Adapun saran yang ditawarkan adalah bahwa budaya kerja yang telah dicanangkan harus diinformasikan dan disosialisasikan kepada semua level jabatan secara secara berjenjang dan berkala agar setiap pegawai mendengar, mengtahui memahami, dan mengimplementasikan serta dapat menginternalisasikan dalam kehidupan sehari-hari baik saat bekerja maupun saat berada dalam lingkungan masyarakat

Kata Kunci: Budaya Kerja, Kinerja, Organisasi

Pendahuluan

Sesuai Visi Indonesia 2025 yaitu "Mengangkat Indonesia Menjadi Negara Maju dan Merupakan Kekuatan 12 Besar Dunia di Tahun 2025 dan 8 Besar Dunia pada Tahun 2045 Melalui Pertumbuhan Ekonomi Tinggi yang Inklusif dan Berkelanjutan." (Sumber: Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025). Ada 3 (tiga) Dimensi Pembangunan RPJMN 2015-2019 yaitu: Dimensi Pembangunan Manusia, Dimensi Pembangunan Sektor

Unggulan dan Dimensi Pemerataan dan Kewilayahannya. Namun dari ketiga dimensi tersebut Faktor SDM lah yang akan sangat menentukan kualitas pembangunan sektor unggulan serta kewilayahannya. Disini terlihat betapa sangat penting dan berpengaruhnya SDM dalam menentukan keberhasilan Visi dari apa yang ingin dicapai Indonesia kedepan. Untuk itu perlu tersedianya SDM dalam hal ini Birokrasi pemerintah yang memiliki komitmen dan tentunya juga memiliki kompetensi yang memadai.

Mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, sebagai komitmen untuk meningkatkan kualitas birokrasi pemerintahan telah diterbitkan dokumen kebijakan yang dikenal dengan nama "Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pada Dasarnya Reformasi Birokrasi memiliki tujuan luhur yaitu untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Sesuai yang tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada huruf a, menimbang bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Selanjutnya dalam rangka menghadapi persaingan global dan revolusi industri 4.0 maka berbagai upaya dilakukan oleh pemerintah melalui institusi-institusi yang tersebar di setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah baik provinsi maupun kabupaten dan kota berupaya untuk membentuk tim kerja yang efektif, efisien, dan solid untuk dapat meningkatkan kinerja organisasinya lebih baik dan lebih baik lagi.

Berbagai upaya upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasinya, antara lain dengan menjalankan fungsi manajemennya seperti: Planning, organizing, actuating, controlling dan evaluating dengan sebaik mungkin. Apabila Fungsi manajemen berjalan baik maka diharapkan dapat mengoptimalkan unsur-unsur manajemen yang tersedia seperti manusia (man), Uang (money), Peralatan (matherial), Mesin (machine), Metode (method) dan Informasi (information) secara lebih efektif, efisien, ekonomis dan produktif.

Fungsi manajemen tidak akan berjalan apabila tidak didukung oleh unsur-unsur manajemen. Dari kesemua unsur manajemen yang paling vital dan menentukan kinerja organisasi adalah manusia, yang biasa kita sebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM). Tanpa adanya SDM yang kompeten maka apa yang menjadi visi misi organisasi tidak akan terwujud sesuai dengan harapan. Berbagai upaya dilakukan oleh pemerintah untuk dapat mewujudkan SDM Aparatur yang saat ini disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) yang Kompeten. Kompeten disini adalah mencakup Pengetahuan (knowledge), Keterampilan (skill) dan Sikap Perilaku

(Attitude) yang dilakukan melalui Pembinaan ASN baik berupa pendidikan berjenjang, pendidikan dan pelatihan, maupun bentuk pengembangan kompetensi yang lainnya.

Pendidikan berjenjang meliputi Jenjang D3, S1, S2 dan S3. Pendidikan dan Pelatihan meliputi: Diklat Prajabatan (Latsar Gol II, Idan III); Diklat Kepemimpinan (Latpim IV, III, II dan I); Diklat Fungsional, yang diperuntukkan bagi pegawai yang akan dan sudah menduduki jabatan fungsional seperti Widya Iswara, Putakawan, Analis Kebijakan, Peneliti, Analis Kepegawaian dan lain-lain; Diklat Teknis, yang diperuntukkan bagi staf teknis maupun administratif dapat berupa pelatihan maupun Bimbingan teknis (Bimtek), misalnya Diklat Bendahara, Bimtek Pembuatan Tata Naskah Dinas/Surat menyurat, Diklat Pelayanan Prima, Diklat Barjas dan lain-lain. Sedangkan pengembangan kompetensi Non Diklat, antara lain: Sosialisasi, Seminar, Lokakarya, Simposium, Coaching, mutasi, dan promosi

Pembinaan ASN diharapkan mampu menghasilkan ASN yang Kompeten baik dari segi pengetahuan, keterampilan dan Sikap perilaku. Dan mampu menghasilkan ASN yang kompeten. Kendati Pembinaan ASN telah dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Ada beberapa Issu strategis ASN saat ini yaitu:

- **Issu Global;** yaitu yang terkait dengan Daya Saing Global, Asian Economic Community dan Birokrasi Berkelas Dunia (World Class Bureucracy)
- **Tuntutan nasional;** hal ini terkait dengan masih Tingginya Korupsi, Rendahnya kepercayaan Publik, Rendahnya akuntabilitas Publik, Inefisiensi anggaran dan masih buruknya pelayanan publik
- **Kompleksitas Manajemen ASN;** Dalam Kualitas Pengembangan Kompetensi terlihat masih Adanya gap kompetensi ASN

Untuk menjawab Issu strategis yang berkembang saat ini perlunya dibangun ASN yang profesional melalui Training Development yang meliputi Knowledge dan skill yang outputnya adalah Competence/kapasitas) serta Attitude yang meliputi Mindset dan Budaya Kerja (*corporate culture*).

Atas dasar Issu strategis SDM tersebut di atas terjadi bukan karena ASN dalam organisasi tersebut tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik, namun hal ini terjadi dikarenakan sikap dan perilaku SDM dalam bekerja masih rendah, rendahnya Sikap perilaku kerja tersebut dikarenakan SDM masih belum menerapkan budaya kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya kerja yang dimaksud disini adalah perlunya menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja seperti misalnya: integritas, profesional, kreatif, tangguh, pantang menyerah, berjuang dan berprestasi dengan optimal, menjaga norma dan etika organisasi maupun etika publik, disiplin, inovatif, peduli dan nilai-nilai budaya kerja lainnya tergantung nilai apa yang akan diusung oleh Kementerian/Lembaga/satker /Pemerintah Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota.

Kondisi yang dirasakan saat ini ASN masih belum optimal produktivitasnya terutama dalam hal disiplin dan motivasi kerja yang berimbang pada rendahnya kinerja ASN hal ini dikarenakan dalam menjalankan tugasnya hanya mengacu pada tupoksi, juklak, juknis, SK, surat tugas dan lain-lain sehingga kurang dapat mengembangkan dirinya. Atau malah sebaliknya seseorang mempunyai tupoksi dan tugas tambahan, namun yang lebih dominan dikerjakannya justru tugas tambahannya daripada tupoksinya karena ada insentif yang lebih apabila mengerjakan tugas tambahan. Disamping itu masih banyak pegawai yang kurang disiplin (datang jam 7.00 wib, pulang jam 16.00 tapi diantara jam tersebut banyak keluar/mangkir, kurang rapih, Tidak bisa Mengoperasikan Komputer, Kurang memiliki kesadaran dan dorongan untuk bekerja lebih kreatif dan inovatif tanpa harus ditugaskan sebelumnya, pengetahuan tentang pekerjaan dan prakarsa masih kurang karena kurangnya pengetahuan tentang pekerjaannya, Bekerja tidak mengacu pada SOP hanya mengacu pada contoh kebiasaan sebelumnya, kebersamaan dan dinamika dalam tim masih sangat rendah, karena ego yang kuat dari masing-masing pegawai yang merasa lebih bisa dan lebih mampu dari yang lain sehingga sulit untuk menerima pendapat orang lain. Atas dasar hal tersebut maka penulis akan membahas materi dengan judul "**Membangun Budaya Kerja dalam meningkatkan Kinerja Organisasi**".

Seperti kita ketahui bahwa kata budaya menjelaskan pada proses sebagai kata kerja, sedangkan kebudayaan mengacu pada kata sifat yang menjelaskan pada bentuknya dari budaya itu. Contoh: Budaya feodal merujuk bagaimana orang harus berperilaku sesuai dengan nilai, norma dan aturan dalam tata cara pergaulan yang bersifat feodal. Kebudayaan Feodal merujuk pada bentuk-bentuk kebiasaan yang tersusun dalam pergaulan yang tampak dalam kebiasaan berbahasa, tatakrama, dan seterusnya.

Budaya kerja merupakan suatu sikap perilaku yang ditampilkan dalam bekerja dalam suatu organisasi. Kata organisasi merujuk pada sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang digariskan oleh organisasi tersebut. Jenis organisasi ada yang disebut formal/paguyuban apabila semua ketentuan disiplin dan tujuan organisasi dirumuskan secara tertulis. Sedangkan organisasi informal/patembayan apabila ketentuan disiplin dan tujuan organisasi dirumuskan secara tidak tertulis, organisasi ini disusun bukan berdasarkan pada division of labour, tapi lebih bersifat kuasa pimpinan.

Adapun yang akan kita bahas dalam tulisan ini adalah budaya kerja yang ada dalam organisasi formal yang dibentuk manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu secara efektif, efisien dan produktif. Efektif dapat dikatakan sebagai ukuran untuk menentukan tercapainya tujuan organisasi. Efektif adalah suatu proses berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara sederhana efektif dapat dikatakan sebagai pencapaian tujuan secara tepat sasaran. Sedangkan efisien adalah upaya/cara untuk mencapai tujuan, semakin kecil pengorbanan dalam mencapai tujuan, dapat dikatakan semakin efisien. Dalam mencapai tujuan dapat saja terjadi: efektif dan efisien, efektif tapi tidak efisien, tidak efektif tapi efisien dan tidak efektif juga tidak efisien. Disamping efektif dan Efisien, juga harus produktif agar tujuan organisasi hasilnya terus meningkat. Dalam istilah ekonomi apabila terjadi keadaan dimana input tetap tetapi output meningkat, hal ini bisa dikatakan sebagai

produktif. Sedangkan Produktivitas menurut Soeprihanto dalam Triton. PB (2010:80), adalah “Perbandingan antara hasil hasil yang di capai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi (output) dengan sumber daya yang dipergunakan (input)”.

Untuk itu agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, efisien dan produktif, salah satu upaya yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan organisasi tersebut adalah dengan pendekatan budaya. Budaya organisasi/perusahaan yang biasa disebut Corporate culture atau Organization culture merupakan pendekatan yang dilakukan untuk memecahkan masalah organisasi.

Tujuan

Adapun tujuan dari penulisan karya tulis Ilmiah ini adalah untuk:

1. Mengetahui Pelaksanaan Budaya kerja di lingkungan Instansi Pemerintah saat ini
2. Mengetahui Kinerja ASN saat ini
3. Mengetahui seberapa penting Membangun Budaya kerja dalam Organisasi

Metode Kajian

Dalam penulisan karya tulis ini penulis menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu melalui berbagai berbagai cara yaitu dengan membaca buku-buku Pustaka yang ada hubungannya dengan Budaya kerja dan kinerja Organisasi. Disamping buku, ada juga Peraturan Perundang-undangan terkait Budaya Kerja dan Manajemen ASN, koran, Internet dan berbagai data lain yang relevan dengan topik yang dibahas. Di samping itu, data juga diperoleh melalui wawancara dengan diskusi non formal baik dengan pihak-pihak terkait maupun rekan kerja berkompeten dibidangnya.

Menurut sukmadinata penelitian Deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada baik fenomena alamiah, ataupun fenomena buatan manusia fenomena itu dapat berupa bentuk, aktivitas karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena, yang satu dengan fenomena yang lain.

Adapun Pengertian deskriptif seperti dikutip dari wikipedia adalah penelitian yang bertujuan untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenan dengan masalah dan unit yang diteliti antara fenomena yang diuji.

Adapun tujuan dari Penelitian deskriptif adalah untuk:

1. Menghasilkan gambaran yang akurat tentang sebuah kelompok,
2. Menggambarkan mekanisme dalam sebuah proses atau hubungan,
3. Memberikan gambaran lengkap dalam bentuk verbal atau numerikal,

4. Menyajikan informasi dasar akan suatu hubungan, menciptakan seperangkat kategori dan mengklasifikasikan subjek penelitian, Menjelaskan seperangkat tahapan atau proses, dan/ atau menyimpan informasi bersifat kontradiktif mengenai subjek penelitian.

Tinjauan Pustaka

Konsep Dasar Budaya Kerja

Budaya berasal dari bahasa sansekerta "budhayah" sebagai bentuk jamak dari kata dasar "budhi" yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal fikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Keputusan Menpan RB No. 25/KEP/M.PAB/2002). Budaya (Culture) secara harfiah berasal dari kata latin Colere yang secara agraris artinya mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang (Soerjanto Poespawardojo, 1993). Selanjutnya pengertian yang awalnya agraris diterapkan pada hal-hal yang bersifat rohani (langeveld, 1993). Sementara itu Ashley Montagu dan Christoper Dawson (1993), mengartikan kebudayaan sebagai way of life, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu pula pada suatu bangsa

The International Encyclopedia of the Social Sciences (1972) dalam Draha (2003:43) mengutip budaya yang bersifat umum namun operasional sebagai berikut: *"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as correct way to perceive, think and feel in relation to these problems."* Apabila di terjemahkan maka pengertian budaya adalah suatu pola dari asumsi-umsi dasar dalam suatu kelompok dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, berpikir, dan berperasaan berkenan dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya biasa dimaknai sebagai Pola nilai, sikap tingkah laku (termasuk bahasa), hasil karsa dan karya (termasuk segala instrumennya, sistem kerja dan teknologinya). Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang mempengaruhi sikap dan tingkah laku. Budaya juga merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan serta progres seleksi (menetima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya ditengah-tengah lingkungan tertentu.

Selanjutnya The American Heritage Dictionary mengartikan kebudayaan adalah sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan dan semua hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia. Sedangkan menurut Koencaraningrat budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik manusia dengan cara belajar.

Disamping itu budaya merupakan suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, yang oleh Killman, et. Al (dalam Nimran, 2004:134) diartikan sebagai falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Kini konsep tersebut telah mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah di kedua bidang itu dengan menemukan istilah Budaya Organisasi.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Adapun contoh budaya organisasi terkait: kedisiplinan kerja, hubungan kerja antara senior dan yunior, hubungan atasan dan bawahan.

Manusia adalah mahluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya **baik harfiah berfikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan dan lain sebagainya**. Menurut Robbins (1999:282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawannya. Melalui proses anggota organisasi akan memahami budaya organisasi mereka seperti bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya.

Menurut Tjahjono (2006:32), budaya berperan sebagai perekat sosial untuk mempersatukan organisasi dengan memberikan suatu standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan harus dilakukan oleh para anggota organisasi.

Kehadiran budaya pada setiap aspek kehidupan baik politik, sosial, ekonomi dan lingkungan secara pribadi dan organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, yaitu tingkat pelayanan yang optimal terhadap publik, dimana sebelumnya perlu adanya kajian budaya.

Tabel 1
Tiga Wujud Budaya Menurut

No	Wujud	Sifatnya	Disebut
1	Kompleks gagasan, konsep dan fikiran manusia.	Abstrak, tidak dapat di lihat dan letaknya ada di dalam kepala masing-masing orang yang menganutnya	Sistem budaya, karena gagasan dan pikiran tersebut tidak merupakan kepingan-kepingan yang terlepas melainkan saling berkaitan berdasarkan asas-asas yang sangat erat hubungannya sehingga menjadi sistem gagasan dan pikiran yang relatif mantap dan kontinyu

2	Kompleks perilaku berpol, berupa aktivitas manusia yang saling berinteraksi	Konkret, dapat diamati atau diobservasi.	Sistem Sosial. Sistem sosial ini tidak dapat dilepaskan dari sistem budaya. Apa pun bentuknya pola-pola aktivitas tersebut ditentukan atau ditata oleh gagasan-gagasan yang berada dalam pikiran manusia. Karena manusia saling berinteraksi, maka pola aktivitas dapat pula menimbulkan gagasan, konsep dan pikiran baru
3	Benda hasil kerja manusia yang disebut wujud kebudayaan fisik yang kesemuanya ini akan berhubungan dengan tindakan manusia	Abstrak dan kongkrit (tampak dan tidak tampak)	Aktualisasi dan terbentuknya budaya adalah melalui sebuah proses perilaku manusia yang meliputi: gagasan/pemikiran, pendirian mendasar, perilaku berpol, dan kebudayaan fisik yang kesemuanya ini akan berhubungan dengan tindakan manusia dalam wujud yang tampak dan tidak tampak

Sumber: Aryandini (2000:67)

Aktualisasi dan terbentuknya budaya adalah melalui sebuah proses perilaku manusia yang meliputi: gagasan/pemikiran, pendirian mendasar, perilaku berpol, dan kebudayaan fisik yang kesemuanya ini akan berhubungan dengan tindakan manusia dalam wujud yang tampak dan tidak tampak. Draha (2003:45-46) mendefinisikan beberapa fungsi budaya sebagai: Identitas dan citra suatu masyarakat, pengikat suatu masyarakat, sumber, kekuatan penggerak, kemampuan untuk membentuk nilai tambah, pola perilaku, warisan, substitusi (pengganti) formalitas, mekanisme adaptasi terhadap perubahan, dan proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation state*.

Perlu digaris bawahi juga bahwa Budaya organisasi terkait dengan bagaimana SDM memahami karakteristik budaya suatu organisasi dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Jadi dalam hal ini, Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif (Robbins, 1999:294). Penelitian mengenai budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana pegawai/karyawan memandang organisasi mereka: Apakah mendorong kerja tim?, Apakah menghargai inovasi? Dan apakah menekan inovasi?

Adapun fungsi Budaya dalam Organisasi menurut Robins (1999; 294) adalah sebagai:

- ✓ **Batas**, bahwa budaya berperan sebagai penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan atau membuat unik suatu organisasi dan

membedakannya dengan organisasi lainnya

- ✓ **Identitas**, Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi
- ✓ **Komitmen**, Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepimpinan individu
- ✓ **Stabilitas**, Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang dikatakan dan dilakukan pegawai/karyawan

Makna Filosofis "Kerja" di Zaman Modern menurut Peter Drucker dalam Management Tasks, Responsibilities and Practices menyatakan bahwa kerja adalah bagian sentral dalam kehidupan manusia. Dengan pikiran dan tubuhnya manusia mengorganisir pekerjaan, membuat benda-benda yang dapat membantu pekerjaan tersebut dan menentukan tujuan akhir dari kerjanya. Selanjutnya menurut Peter Drucker kerja memiliki lima dimensi:

Dimensi pertama adalah dimensi fisiologis. Yang perlu ditekankan disini adalah, bahwa manusia bukanlah mesin. Cara ia bekerja pun berbeda dengan cara kerja mesin.

Dimensi kerja kedua adalah dimensi psikologis. Dalam hal ini kerja bisa berarti berkat sekaligus kutukan. Orang perlu untuk bekerja. Namun seringkali kerja juga menjadi beban yang sangat berat.

Dimensi ketiga adalah dimensi Sosial Kerja. Drucker juga berpendapat bahwa kerja memiliki dimensi sosial. Kerja menyatukan orang dari berbagai latar belakang untuk bertemu dan menjalin relasi.

Dimensi keempat adalah dimensi ekonomis kerja. Untuk hidup orang perlu untuk bekerja. Sudah sejak dulu pernyataan ini berlaku universal.

Dimensi kelima adalah dimensi Kekuasaan Kerja. Di dalam organisasi selalu ada relasi-relasi kekuasaan, baik secara implisit ataupun eksplisit.

Drucker sendiri berpendapat bahwa kerja merupakan perpanjangan dari kepribadian manusia. Kerja adalah suatu pencapaian mimpi dan perwujudan prestasi. Kerja adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mendefinisikan dirinya sendiri dan kemanusiaannya. Kerja adalah sesuatu yang abstrak, yang kemudian dimanifestasikan menjadi pekerjaan.

Hasibuan (1990: 105) mendefinisikan bahwa kerja adalah 'pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa dengan memperoleh imbalan tertentu". Selanjutnya Ndara (1999:1987) menyatakan bahwa kerja adalah proses penciptaan dan pembentukan nilai baru (tambah) pada suatu unit Sumber Daya Manusia".

Pendapat lain dikemukakan Hegel seorang filsuf Jerman yang berpendapat bahwa kerja adalah aktualisasi diri seseorang.

Magnis-Suseno Menegaskan bahwa ada 3 fungsi kerja yaitu:

- Fungsi Reproduksi Material: Dengan bekerja manusia bisa memenuhi kebutuhannya
- Fungsi Integrasi Sosial: Dengan bekerja, manusia mendapatkan status di masyarakat, dipandang sebagai warga yang bermanfaat
- Fungsi Pengembangan diri: Dengan bekerja manusia mampu secara kreatif menciptakan dan mengembangkan diri

Dari Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kerja adalah sebuah proses yang diawali dengan input (masukkan) dalam wujud jasa jasmani dan pikiran melalui proses yang sesuai dengan target waktu yang telah disepakati bersama yang selanjutnya menghasilkan output (keluaran) berupa barang dan jasa.

Apabila di identifikasi lebih lanjut maka makna kerja dapat di identifikasi sebagai berikut (Ddraha 1999:189-190):

1. Kerja adalah hukuman. Manusia pada dasarnya hidup di taman firdaus, namun karena terjerumus dalam dosa, maka ia dihukum. Salah satu bentuk hukuman adalah kerja paksa
2. Bagi orang yang pemalas kerja itu adalah beban. begitu juga bagi kaum budak/pekerja yang berada dalam posisi yang lemah
3. Kerja adalah kewajiban guna memenuhi perintah atau membayar hutang
4. Kerja adalah sumber penghasilan
5. Kerja adalah hobi/kesenangan
6. Kerja adalah gengsi, prestise, yang berkaitan dengan status sosial dan jabatan
7. Kerja adalah aktualisasi diri. Ini dikaitkan dengan peran, cita-cita atau ambisi
8. Kerja adalah panggilan jiwa, dikaitkan dengan bakat, sehingga tumbuh profesionalisme dan pengabdian
9. Kerja adalah pengabdian kepada sesama (sehingga bekerja dengan tulus dan tanpa pamrih)
10. Kerja adalah hidup. Hidup dambakan dan diisi untuk dan dengan bekerja
11. Kerja adalah ibadah
12. Kerja adalah suci. Kerja harus dihormati dan jangan dicemarkan dengan

perbuatan dosa, kesalahan, pelanggaran dan kejahatan

Dari Pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Hasil kerja Pegawai mencerminkan persepsi yang bersangkutan terhadap kerja itu sendiri. Misalnya apabila orang tersebut menganggap bekerja sebagai beban, maka bekerjanya akan malas dan terpaksa sehingga hasil kerjanya tidak optimal.

Budaya kerja yang lahir dalam suatu organisasi diawali ketika sebuah organisasi didirikan dan ini sangat ditentukan oleh pendirinya serta para pelaku kebijakan. Mengingat adanya kesadaran bahwa tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilakukan oleh individu, maka dibentuklah organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita sekelompok individu yang memiliki target capaian yang sama. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) No. 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja, Budaya Kerja ASN diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap "kerja", yaitu "Sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari". Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu.

Salah seorang pakar Budaya Kerja Anugrah Pekerti menyebut Budaya Kerja sebagai perangkat keyakinan dasar dan nilai yang terlembagakan dalam suatu organisasi. Sedangkan HR Manager PT YKK Zipper Indonesia Vibrayani Arkhama menganggap Budaya Kerja sebagai pola perilaku yang diadopsi oleh suatu lingkungan kerja yang disepakati. "Ya ada semacam kesepakatan tidak tertulis diantara orang-orang yang ada di lingkungan kerja itu bahwa pola perilaku inilah yang boleh kita tunjukkan dalam lingkungan kerja kita," begitu kata Vibrayani. (<http://www.portalhr.com/majalah/edisibelumnya/strategi/1id312.html>).

Untuk Mengetahui Penerapan Budaya kerja di Beberapa Benua atau negara, berikut ini akan dibahas sekilas mengenai Penerapan Budaya Kerja di beberapa negara/Benua sebagai bahan perbandingan

Budaya Kerja di Indonesia

Budaya kerja pegawai di Indonesia, dalam pengelolaannya masih melibatkan pemilik perusahaan tersebut, sehingga apapun posisi/jabatan para pegawai, mulai dari staf lower manajemen, midle manajemen, top manajemen hingga jabatan Direktur Utama, masih selalu berada di bawah bayang-bayang pemilik perusahaan/institusi dan keturunannya. Sekalipun bawahan lebih menonjol kompetensi dan kinerjanya, walaupun jabatannya Direktur, bagi Direktur Utama selaku atasan akan merasa terancam kredibilitasnya dimata pemilik perusahaan, perasan itu akan semakin dirasakan oleh Direktur Utama tersebut apabila pembagian tugas dan tanggung jawab serta struktur organisasi belum tertata rapi. Oleh sebab itu maka agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan harus ada pembagian tugas yang jelas dalam seriap level jabatan. Disamping itu tidak kalah pentingnya yaitu harus ada petunjuk pelaksanaan yang jelas dalam bentuk Standar

Operating Prosedur (SOP) yang di formalkan dan ditandatangani oleh pimpinan Satuan kerja masing-masing pada setiap jenis pekerjaan.

Budaya Kerja Pegawai di Eropa

Organisasi/perusahaan multi national corporation (MNC) yang berasal dari Eropa, merupakan perusahaan yang paling demokratis sejak adanya Revolusi Perancis. Sejak itu pulalah maka revolusi industri dimulai. Revolusi Industri menjadikan MNC Eropa memiliki budaya kerja yang diterapkan pada pegawai/karyawan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang sudah tertata rapi, terstruktur, jelas hak dan kewajibannya, lebih individual, yang pada akhirnya para pegawai yang memiliki kinerja yang menonjol masih berada pada lingkup tugas dan tanggung jawabnya, Kebalikannya dengan Budaya kerja di Indonesia, Direktur Utama sama sekali tidak merasa terancam dan tersaingi oleh direktur atau pegawai yang kinerja nya lebih tinggi dari nya, bahkan memberikan respon positif terhadap kinerja pegawai yang berprestasi tersebut.

Budaya Kerja Pegawai di Jepang

Walaupun sama sama organisasi/perusahaan multi national corporation (MNC) yang sudah tertata rapi, namun bila induknya berada di belahan timur (eastern) atau berasal dari Jepang, maka budaya kerja Jepang yang bersifat kolektif akan terbawa pegawai-pegawainya. Sehingga setiap kinerja positif secara otomatis dianggap sebagai kinerja positif secara kolektif. Oleh karenanya menjadi tabu bagi seorang Direktur selaku bawahan mengklaim bahwa kinerjanya positif, tetapi dia akan mengedepankan bahwa tidak ada kinerja terbaik individu, yang ada adalah kinerja terbaik secara kolektif atau kinerja organisasi

Budaya Kerja di China

Adapun Organisasi atau Perusahaan multi national corporation (MNC) yang berasal dari China akan membawa budaya kerja yang bersifat kelompok, jadi mereka lebih mengutamakan bangsanya sendiri (china) yang bekerja dalam organisasi/perusahaan tersebut, budaya kerja pegawai pegawainya yaitu budaya kerja dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang tertata rapi secara kekeluargaan, terstruktur, jelas hak dan kewajiban, lebih individual, sehingga bawahan yang memiliki kinerja yang menonjol masih berada pada koredor tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya Kerja di Amerika

Dalam menjalankan budaya kerjanya Amerika Serikat menggunakan paham ekonomis yang sangat kental dengan idealogi kapitalisnya. Budaya Kerja diterapkan di amerika antara lain:

- Lebih Tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan kesesuaian dengan *deadline*
- Sangat serius dalam mengikuti perkembangan tugas.
- Dalam Perencanaan kegiatan selalu menyiapkan plan B untuk mengantisipasi

bila plan A tidak dapat dilaksanakan.

- Ramah, tidak segan untuk menegur orang terlebih dahulu saat berpapasan/bertemu. Misalkan saat berada di lift ataupun saat mengisi minum

Persamaan Budaya kerja Amerika dengan Indonesia terletak pada Dari segi waktu bekerja, pekerja Indonesia dan Amerika terbilang relatif sama. Waktu bekerja mulai jam 08.00 sampai dengan Jam 17.30. Dalam hal bekerja, bersendagurau, dan bersosialisasi sesuai dan tidak ada kendala. Sementara itu waktu rapat biasanya to the point sehingga waktunya hanya sebentar. Pegawai yang datang terlambat tidak dimarahi.

Konsep Kinerja Organisasi

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja/unjuk kerja/ penampilan kerja (LAN, dalam Sedarmayanti, 2005:50). Pengertian kinerja menurut Moheriono (2012:95): "Kinerja atau Performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dale Timpe (1988:9) menyatakan bahwa: "Kinerja adalah prestasi kerja yang ditentukan oleh faktor eksternal diantaranya faktor lingkungan dan perilaku manajemen". Hasil penelitian Timpe memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif.

Selanjutnya Gordon (1993:14) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: "Performance was a junction of employye's ability, acceptance was a junction of employee's ability, acceptance of goals, level of the goals, and the interaction of the goal with their ability" yang mana dalam pendapat tersebut dijelaskan bahwa kinerja mengandung 4 (empat) unsur yaitu: (a) kemampuan, (b) penerimaan tujuan-tujuan organisasi, (c) tingkatkan tujuan-tujuan yang dicapai; dan (d) interaksi antara tujuan dan kemampuan para anggota organisasi.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal yang penting.

Pembahasan

Fakta baru menyatakan bahwa organisasi yang sukses memiliki tata nilai yang kuat dan selaras dengan visinya. *Our Vision prepare for tomorrow, our missionshapes our today and values we can prepare for tomorrow if we believe in our values.* Adapun arti penting values bagi organisasi adalah sebagai berikut:

- Menjadi perangkat yang mencerminkan identitas organisasi yang berfungsi

debagai pedoman untuk mengarahkan pola pikir dan praktek-praktek manajemen serta perilaku perseorangan maupun kelompok agar tetap selaras satu dengan yang lainnya

- Mencerminkan kekuatan internal dan sumber motivasi intrinsik dalam menghadapi peluang dan tantangan organisasi di masa mendatang
- Sebagai rujukan untuk membina iklim organisasi yang sehat serta komitmen yang kuat pada perusahaan
- Landasan untuk mengembangkan sikap dan perilaku pimpinan dan anggota dalam bekerja untuk menunjang tercapainya sasaran organisasi

Berikut adalah gambaran kerangka sistem manajemen strategis sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Sistem Manajemen Strategis Organisasi



Adapun Permasalahan terkait Budaya organisasi saat ini antara lain:

- Organisasi belum mendefinisikan tata nilai yang ingin ditumbuhkan sehingga berdampak kepada pengelola organisasi dan SDM
- Tata nilai hanya dijadikan jargon pencitraan
- Tata Nilai yang ditumbuhkan tidak sejalan dengan visi dan misi organisasi
- Semakin menguatnya sub culture

Pada Dasarnya hampir semua Instansi Pemerintah telah memiliki Budaya kerja yang diuangkan dalam Nilai-nilai Organisasi yang tertera dalam Renstra Maupun LAKIP nya. Nilai Organisasi dicanangkan sebagai pedoman dalam rangka memberi penguatan dan peningkatan komitmen pegawai nya untuk dapat bekerja lebih baik

lagi dari hari ke hari dengan sepenuh hati dan kesadaran yang tinggi untuk dapat meningkatkan Kinerja institusinya. Namun demikian kadangkala Budaya kerja itu tidak secara nyata internalisasikan dan di implementasikan oleh setiap pegawai dalam sikap kerja dan kegiatan kerja sehari-harinya. jadi budaya kerja itu hanya dicantumkan di RENSTRA/LAKIP atau di pampang dengan megahnya dalam bentuk Baner/spanduk di Instansi masing-masing.

Berikut ini akan dibahas beberapa Beberapa Institusi di Indonesia yang telah menerapkan Budaya Kerja.

Institut Teknologi Bandung

Tabel 2

Nilai Budaya Organisasi pada Institut Teknologi Bandung

Nilai yang diusung: "HARMONI"

(Humble, Agile, Respect, Motivated, Outstanding, Nation and Integrity)

No	Makna Secara Filosofis. Apabila diibaratkan pinsil, maka:	Nilai	Penjelasan
1	H, Pertama, Anda sanggup melakukan hal-hal yang besar tetapi jangan lupa ada tangan yang membimbing di setiap langkahmu yang kita sebut tangan Tuhan. Dia selalu membimbing kita sesuai kehendak- NYA.	Humble	<p>Nilai yang mendasari individu untuk berperilaku secara sederhana tanpa menyombongkan diri dalam komunitasnya</p> <p>Contoh bersikap:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak merasa lebih baik dari orang lain • Bersahabat dengan siapapun tanpa menunjukkan status sosial lebih tinggi
2	A, Kedua, pinsil tidak keberatan kalau anda menggunakannya untuk menghapus kesalahan-kesalahan yang anda buat. Ini berarti tidak apa-apa kalau anda memperbaiki sesuatu yang pernah anda lakukan. Anda jadi tetap berada di jalan yang benar untuk menuju keadilan	Agile	<p>Nilai yang mendorong individu untuk mampu bersikap responsif dan adaptif terhadap perubahan situasi dan kondisi lingkungan secara kreatif. Contoh perilaku civitas akademika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memandang hambatan sebagai tantangan • Selalu melakukan inovasi dalam melakukan

			pekerjaan
3	<p>R, Ketiga, yang paling penting pada sebatang pensil bukanlah bagian luarnya yang dari kayu, melainkan bahan grafit di dalamnya. Jadi perhatikan selalu apa yang sedang berlangsung di dalam dirimu.</p>	Respect	<p>Nilai yang mendorong individu untuk memperlakukan orang lain sebagaimana dirinya ingin diperlakukan tanpa membeda-bedaan jenis kelamin, ras, agama, kemampuan fisik atau kondisi sosial ekonomi. Seperti kata Stephen Covey; "most people do not listen with the intent to understand, they listen with the intent to reply. Contoh perilaku civitas akademika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengakui bahwa orang yang menekuni bidang tertentu lebih ahli dalam bidang tersebut dibandingkan dirinya • Bersedia mendengarkan pendapat orang lain
4,5	<p>M, O, Keempat, sesekali anda mesti berhenti menuulis dan meraut pensil ini. Pensil akan merasa sakit sedikit, tetapi sesudahnya dia menjadi jauh lebih tajam. Begitu pula denganmu. Anda harus belajar menanggung beberapa penderitaan dan kesedihan, sebab penderitaan dan kesedihan akan menjadikanmu orang yang lebih baik</p>	Motivated	<p>Nilai yang mendorong individu untuk memberikan kinerja terbaik untuk ITB tanpa pamrih. Contoh perilaku civitas akademika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bersedia terlibat dalam tim-tim kerja atau kegiatan ITB dengan kinerja terbaik tanpa memperdulikan imbalan
		Outstanding	<p>Mendorong individu untuk menjadi yang unggul dan terbaik dalam bidang profesiinya.</p> <p>Contoh perilaku civitas akademika:</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Mempublikasikan penelitiannya pada jurnal internasional bergengsi • Memiliki keahlian pada bidangnya yang diakui oleh masyarakat
6,7	<p>N, I, Kelima, dan akhirnya, pensil ini selalu meninggal kan bekas. Begitu pula apa yang lakukan anda ha rus tahu bahwa segala se- suatu yang anda lakukan dalam hidupmu akan meninggalkan bekas, maka berusahalah untuk mena- dari halhal tersebut dalam setiap tindakanmu.</p>	Nation	<p>Mendorong Individu untuk mem- berikan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat dan keinginan untuk memajukan bangsa</p> <p>Contoh perilaku civitas akademika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berusaha mengorientasikan segenap keahlian yang dimiliki untuk menjawab permasalah an riil yang ada di masyarakat
		Integrity	<p>Mendorong individu untuk bertindak berdasar- kan pada nilai-nilai kebenaran sehingga dapat dipercaya oleh orang banyak</p> <p>Contoh perilaku civitas akademika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melaporkan setiap penggunaan dana sesuai realisasinya • Tidak melakukan plagiarism

Mekanisme internalisasi/ Sosialisasi: dilakukan sosialisasi kepada civitas akademik (dosen dan tenaga kependidikan) kegiatan ini digagas dilaksanakan dibawah koordinasi wakil rektor bidang sumberdaya dan organisasi yang menugaskan UPT Pengembangan manusia dan organisasi (PMO) untuk mensosialisasikan nilai HARMONI yang telah ditetapkan. Memang yang ikut

sosialisasi hanya lingkungan terbatas yaitu pejabat struktural di lingkungan ITB dan dosen yang diberikan tugas oleh Dekanya mengikuti kegiatan tersebut, dengan harapan apabila peserta yang sudah mengikuti sosialisasi tersebut dapat menginformasikan kepada lingkungan tempat kerjanya masing-masing. Selain itu di milis tenaga kependidikan juga diinformasikan terkait dengan budaya HARMONI, dengan harapan pegawai mengetahui tentang adanya budaya kerja di ITB, dengan harapan tentunya dapat diimplementasikan dengan baik. Namun, melalui media ini juga tidak seluruh tenaga kependidikan mengikuti sebagai anggota milis, sehingga masih ada pegawai yang belum mengetahuinya. Pada kesempatan lain ketika ada acara atau kegiatan yang dilakukan rektorat maupun direktorat dibawahnya selalu disampaikan tentang budaya kerja HARMONI. Pada website ITB maupun website yang dikelola oleh unit kerja budaya kerja harmoni juga disampaikan dengan maksud untuk menginformasikan kepada khlayak umum dan seluruh civitas academica ITB.

Peran pimpinan dalam mensosialisasikan budaya kerja HARMONI dilakukan kepada staf dilingkungan kerjanya. Secara berjenjang informasi ini juga dilakukan oleh pimpinan ITB melalui Rapat Kerja Pimpinan ITB yang diikuti oleh seluruh pimpinan unit kerja yang masuk kedalam RAPIM ITB.

Evaluasi: Memang dalam implementasinya budaya kerja HARMONI dirasakan begitu mengebu dilakukan dan disosialisakan, tetapi tidak seluruh civitas mengetahui dan memamahinya dengan baik, hal yang mungkin dilakukan adalah dilakukan secara berkelanjutan dan berjenjang agar tingkat pemehamnya menjadi semakin baik.

- ITB sendiri dalam pelaksanaan tugasnya dibagi dalam 52 Unit Kerja. Semua satker yang ada di ITB memiliki Nilai yang diusung yang tentu saja mengacu pada Nilai HARMONI itu sendiri. Berikut adalah salah satu satuan kerja di lingkungan ITB yaitu Fakultas Ilmu dan Teknologi Kebumian Institut Teknologi Bandung.

Tabel 3
Nilai Budaya Organisasi Pada Fakultas Ilmu dan Teknologi Kebumian ITB
(FITB ITB)

Nilai yang diusung: 1. Academic Excellence, 2. Invention and Inovation, 3. Legal Frame-work, 4. Environmentally Friendly, 5. Network & team work, 6. Sustainability

MAKNA SECARA FILOSOFIS,	NILAI	PENJELASAN
Ketujuh nilai tersebut diterjemahkan ke dalam motto kerja "HADE HATE", yang merupakan singkatan dari:	Academic Excellence	Keunggulan Akademik

<p>1. HAppy in Prosperity yaitu Gembira dalam be- kerja dengan tingkat kesejahteraan yang layak</p> <p>2. DEcent yaitu bersahaja dalam berperilaku dan bersahabat dengan semua kalangan</p> <p>3. Healthy; yaitu sehat jasmani dan rohani dengan keseimbangan antara intelektual (rasional), spiritual dan emosional</p> <p>4. Tranquility; yaitu suasana yang tentram dan kondusif dalam berkarya guna tercapainya tujuan bersama</p> <p>Disamping itu dalam Bahasa sunda, HADE HATE mengandung arti bahwa pegawa FITB Hatinya baik sehingga selalu berfikiran positif (Positive Thinking)</p>	Invention and Innovation	Penemuan dan Inovasi
	Legal Framework	Nilai Legal
	Environmentally Friendly	Ramah Lingkungan
	Network & Teamwork	Jejaring kerja dan Kerjasama
	Sustainability	Berkelanjutan

Budaya kerja dan kinerja FITB sudah berjalan dengan cukup baik, namun masih banyak hal-hal yang harus diperbaiki terutama dalam hal wewenang dan tanggung jawab, Ketegasan pimpinan sebaiknya diimbangi dengan contoh tauladan pemimpin dengan selalu disiplin misalnya dalam hal kehadiran agar tepat waktu.

Tabel 4
Nilai Budaya Organisasi
pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)
(Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli)

No	NILAI	PENJELASAN
1	Integritas	<ul style="list-style-type: none"> • Berkarya dan berbakti untuk organisasi dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi • Menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan norma sosial • Kesesuaian antara perkataan dan perbuatan • Mengedepankan kepentingan publik dan organisasi diatas kepentingan pribadi ataupun golongan • Menjunjung tinggi amanah

2	Profesional	<p>Bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berorientasi pada kualitas hasil • Menjunjung tinggi kode etik profesi • Selalu melakukan pengembangan potensi diri • Bekerja secara total Bertanggung jawa • Mampu mengambil keputusan se cara mandiri maupun dalam tim
3	Inovatif	<ul style="list-style-type: none"> • Berfikir dan bertindak diluar kebiasaan (out of the box) • Melakukan kreativitas untuk menciptakan nilai tambah • Melakukan pembenahan secara terus menerus (Continous improvement) terhadap proses dan metode kerja • Mampu beradaptasi dengan perkembangan IPTEK • Berani mengambil resiko untuk sebuah keputusan
4	Peduli	<ul style="list-style-type: none"> • Menjunjung tinggi sikap kebersamaan dan gotong royong • Bersikap adil • Merasakan apa yang dirasakan orang lain • Saling menguatkan antar sesama warga LAN • Bersikap ramah, mengembangkan senyum, salam, sapa serta cepat tanggap terhadap persoalan orang lain • Mau mendengar pendapat dan kritik orang lain

Lembaga Administrasi Negara telah menerapkan budaya kerja Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli dengan baik.

Tabel 6
Nilai Budaya Organisasi pada Kementerian Keuangan

(1. Satu informasi, 2. dua menit sebelum jadwal, 3. tiga salam setiap hari, 4. Rencanakan, Kerjakan, Monitor dan Tindaklanjuti, 5. Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)

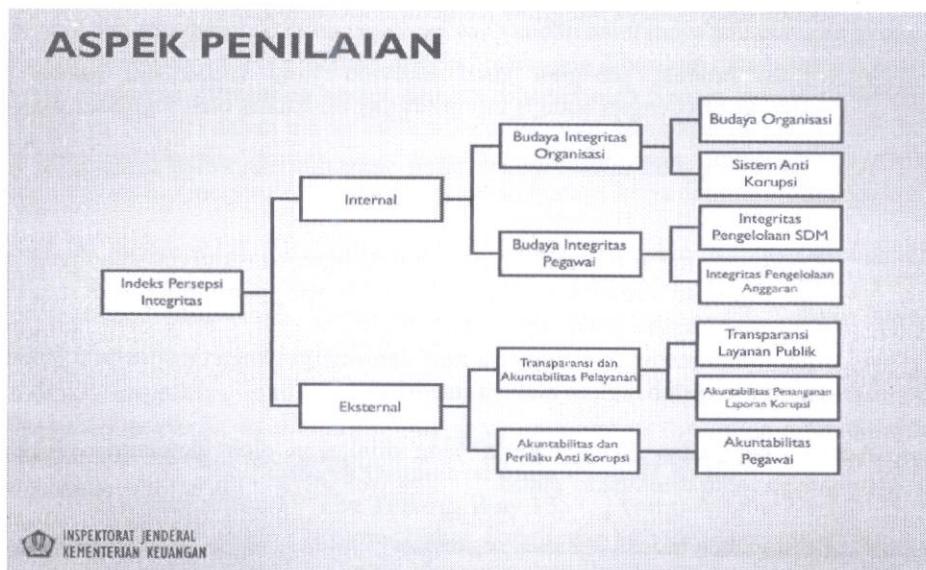
No	MAKNA SECARA FILOSOFIS,	NILAI	PENJELASAN
1	Integritas (Integrity): Berfikir, berkata, berperilaku, dan ber- tindak dengan baik dan benar serta me- megang teguh kode etik dan prinsip-prin sip moral	Satu Informasi Setiap Hari	Dimaksudkan untuk mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan (Pegawai Kementerian Keu- angan) mencari informasi yang positif dan membaginya (<i>sharing</i>) dengan Pegawai Kementerian Keuangan lainnya untuk pengetahuan bersama.
2	Profesionalisme (Profesionalizm): Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tang- gung jawab dan komitmen yang tinggi.	Dua Menit Sebelum Jadual.	Dimaksudkan untuk melatih, membiasakan dan menumbuhkan kedisiplinan seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dengan hadir di ruang/tem- pat rapat 2 (dua) menit sebelum rapat dimulai se- suai jadual, guna meningkatkan efektifitas dan efi- siensi rapat.
3	Sinergi (Synergy): Membangun dan me- mastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang har- monis dengan para pemangku kepen- tingen untuk mengha silkan karya yang	Tiga Salam Setiap Hari.	Dimaksudkan untuk mendorong seluruh Pegawai Kementerian Keuangan terbiasa memberikan pe- layanan terbaik dan bersikap sopan serta santun, dengan memberikan salam sesuai dengan waktu- nya, yaitu selamat pagi, selamat siang dan sela- mat sore.

	bermanfaat dan berkualitas.		
4	Pelayanan (Service): Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang diakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.	Rencanakan, Kerjakan, Monitor dan Tindaklanjuti.	Dimaksudkan agar seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugas sehari-hari menerapkan etos kerja dan prinsip manajemen/ organisasi yang baik, dengan senantiasa membuat perencanaan terlebih dahulu, mengerjakan hingga tuntas, memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya, dan menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan.
5	Kesempurnaan (Exellence): Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.	Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin.	Dimaksudkan untuk mendorong tumbuhnya kesadaran, keyakinan, dan kepedulian Pegawai Kementerian Keuangan akan pentingnya penataan ruang kantor dan dokumen kerja yang ringkas, rapi, resik/bersih melalui perawatan yang dilakukan secara rutin, agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman guna meningkatkan etos kerja dan semangat berkarya.

Menteri Keuangan Sri Mulyani dalam Presentasi tentang Penilaian Integritas Kementerian Keuangan Tahun 2017 yang diselenggarakan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan di Jakarta pada tanggal 5 Januari 2018 menyatakan bahwa: "Berani Melakukan Perubahan dan melawan korupsi adalah sesuatu yang membuat kita lebih dihargai." Atas dasar hal tersebut Kementerian Keuangan salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan penguatan Budaya Organisasi. Maksud dari Penguatan budaya kerja adalah mendorong reformasi birokrasi dan menjadi branding kementerian keuangan secara nasional melalui pengelolaan APBN yang kredibel berkeadilan dan berkelanjutan (KMK-974/KMK.01/2016). Dengan melakukan penguatan terhadap Budaya Organisasi di Kementerian keuangan diharapkan dapat meningkatkan Integritas seluruh SDM di lingkungan Kementerian Keuangan.

Adapun aspek penilaian Integritas Kementerian Keuangan dapat dilihat pada bagan di bawah ini:

Gambar 2
Aspek Penilaian Penilaian Integritas
Kementerian Keuangan



Adapun hasil dari Penilaian Integritas pada Kementerian Keuangan Tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Penilaian Integritas pada Kementerian Keuangan

Penilaian Integritas	Unit Sampel	Jumlah Responden	Nilai (skala 4)
Penilaian Zona Integritas oleh Menpan RB (2017)	Tujuh unit eselon 1 (DJP, DJBC, DJPB, DJKN, DJPPR, SETJEN, BPPK)	150	3,28 atau 82,00
Penilaian Integritas oleh KPK (2016)	Satu Unit Eselon I (DJBC)	255 (I) 251 (E)	76,53
Penilaian Integritas oleh Tim Internal Kemenkeu (2017)	Seluruh Unit Eselon I	8,591 (I) 746 (E)	84,8

Dari hasil Penilaian Integritas Kementerian Keuangan Tahun 2017 yang disampaikan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan di Jakarta pada tanggal 5 Januari 2018 disimpulkan bahwa:

- Secara umum, tingkat integritas Kementerian Keuangan sudah baik;
- Sistem Anti Korupsi berjalan efektif bagi organisasi dan pegawai dalam mendukung budaya integritas Kementerian Keuangan;
- Masih terdapat sebagian kecil individu yang melakukan hal-hal yang bertentangan dengan budaya integritas yang dilakukan oleh sejumlah oknum

Atas dasar simpulan diatas, maka saran yang diberikan oleh tim penilai adalah bahwa:

- Masing-masing unit eselon I agar dapat mengembangkan rencana tindak lanjut hasil penilaian terutama modus-modus KKN yang menonjol dalam rangka pembangunan integritas organisasi
- Agar terus meningkatkan kerjasama dan sinergi dengan inspektorat jenderal dalam mengembangkan budaya integritas

Adapun penguatan Budaya kerja yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan tujuannya lebih difokuskan pada:

- Peningkatan indeks efisiensi organisasi
- Peningkatan Nilai Pembangunan Integritas
- Terwujudnya inspirasi program budaya kementerian Keuangan untuk instansi pemerintah lainnya
- Meningkatnya Indeks Persepsi Kesehatan Organisasi (MOFIN/SFO)
- Meningkatnya Indeks Persepsi Publik

PT TELKOM

PT Telkom mencanangkan Budaya Kerja yang dituangkan dalam nilai-nilai strategis Budaya Kerja yaitu **1-3-5** sebagai Budaya Kerja yang harus disepakati semua karyawannya. Pola 1-3-5 itu sendiri berarti; 1 (satu) asumsi dasar, 3 (tiga) nilai inti yang mencakup Customer Value, Excellent Service, Competent People. Sedangkan 5 (lima) merupakan langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yang terdiri atas Stretch The Goals, Simplify, Involve Everyone, Quality is My Job dan Reward the Winners.

The Telkom Way 135 merupakan hasil penggalian dari perjalanan PT Telkom Tbk dalam mengarungi lingkungan yang terus berubah, dikristalisasi serta dirumuskan oleh berbagai inspirasi dari perusahaan lain dan berbagai tantangan dari luar. PT Telkom berharap dengan tersosialisasinya The Telkom Way 135, maka akan tercipta pengendalian kultural yang efektif terhadap cara rasa, cara memandang, cara berpikir, dan cara berperilaku.

Perubahan-perubahan tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja sangat signifikan. Banyak impactnya terhadap perusahaan. Kinerja kita seperti diketahui trendnya terus meningkat. Kemudian produktivitas pegawai juga meningkat dan semangat kerja mereka meningkat dengan adanya budaya tersebut.

Tidak mudah menerapkan nilai-nilai Budaya kerja kepada Pegawai, awalnya yang muncul adalah penolakan (resistensi). Untuk mengatasi penolakan tersebut diawali dengan tahapan sosialisasi. Mulai dari tahapan awareness, understand, hingga tahapan sosialisasi. Reward diberikan kepada SDM yang masuk kategori The best people dan penghargaan terhadap divisi yang sudah lebih maju menerapkan budaya Kerja. Bentuk rewardnya berupa penghargaan yang diberikan dalam sebuah acara yang dilakukan di training center dengan dihadiri oleh Semua kepala divisi dan SDMnya. Namun dalam hal ini tidak ada Punishment, lebih kepada pembinaan dan memotivasi kepada divisi yang kurang baik didorong untuk lebih dapat meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan budaya kerja dengan lebih baik lagi.

Saat ini, program 1-3-5 PT Telkom sudah dianggap berjalan di relnya. Kemajuan dan Produktivitas pegawai terus meningkat berbuntut pada meningkatnya performance perusahaan. Setiap aktivitas yang dilakukan di PT Telkom harus dievaluasi apakah efektif tidaknya.

Tabel 8
Nilai Budaya Organisasi pada PT. TELKOM

Nilai yang diusung: "The Telkom Way 135", 1 (satu) Asumsi Dasar, 3 (tiga) Nilai Inti yaitu: Costumer Value, Excellence Service, Competent People 5 (lima) Langkah perilaku untuk Memenangkan Persaingan yang terdiri atas: Stretch The Goals, Simplify, Involve Everyone, Quaity is my job, Reward the Winners

MAKNA SECARA FILOSOFIS,	NILAI	PENJELASAN
The Telkom Way 135 merupakan hasil penggalian dari perjalanan PT.TELKOM,Tbk dalam mengarungi lingkungan yang terus berubah, dikristalisasi serta dirumuskan oleh berbagai inspirasi dari perusahaan lain dan berbagi tantangan dari luar. PT TELKOM berharap dengan tersosialisasinya	<p><i>1 (Satu) Asumsi Dasar</i></p> <p>Committed 2U</p> <p><i>3 (tiga) Nilai Inti:</i></p> <p>1. Costumer Value,</p>	<p>Maksudnya adalah bahwa PT. Telkom, Tbk senantiasa berupaya untuk selalu memegang komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada costumers</p> <p>Adalah total manfaat yang diterima oleh cos tumer baik tangible maupun intangible dikurangi dengan pengorbanan yang dikeluarkan (expense). Semakin besar selisih maka akan lebih custumer satisfaction. Sedangkan emosional benefit adalah manfaat yang diperoleh karena faktor intangible suatu produk/jasa. Kotler (2005:68), menyatakan bah</p>

<p>The Telkom Way 135, maka akan tercipta pengendalian kultural yang efektif terhadap cara merasakan, cara memandang, cara berpikir, dan cara berperilaku.</p>		<p>wa “Costumer value adalah selisih antara evaluasi calon pelanggan atas semua manfaat serta semua biaya tawaran tertentu dan alternatif-alternatif lain yang dipikirkan.”</p>
<p>Hal ini selaras dengan teori pendekatan dalam mempelajari budaya organisasi, atau teori pendekatan Shared Basic Assumption yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein.</p>	<p>2. Excellence Service,</p>	<p>Pelayanan prima (excellent service) adalah pelayanan yang memenuhi standar kualitas yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan. Sehingga dalam pelayanan prima terdapat dua elemen penting yang saling berkaitan yaitu pelayanan dan kualitas</p>
	<p>3. Competent People</p>	<p>Kompetensi (Competence) adalah kemampuan seseorang di dalam melakukan sesuatu, seperti kemampuan mengendarai motor, forklift dll., sedangkan Competency adalah kemampuan seseorang memerlukan fungsiannya sesuai dengan skill, knowledge dan attitude. Jadi competence adalah bagian dari competency, yaitu skill competency.</p>
<p>5 (lima)Langkah Perilaku</p>		
<p>1. Stretch The Goals</p>		<p>Merupakan langkah yang harus dilakukan karyawan TELKOM dalam melakukan aktivitas kerja di harapkan dapat menghasilkan sesuatu yang luar biasa, bukan aktivitas kerja yang normal atau biasa(menggantungkan target setinggi dan sejauh mungkin).</p>
<p>2. Simplify</p>		<p>Melakukan pekerjaan sesederhana mungkin dengan menghindari birokrasi yang berbelit-belit</p>
<p>3. Involve Everyone</p>		<p>Untuk membangun sinergi dan terbentuknya tim kerja yang solid dibutuhkan keterlibatan semua karyawan.</p>

	4. Quality is My job	Karyawan TELKOM diharapkan menjadikan kualitas sebagai standart keberhasilan pekerjaannya
	5. Reward the Winner	Adanya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi

Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan Jawa Timur

Menurut PERMENTAN Nomor: 65/Permentan/OT.140/11/2012 menyatakan bahwa nilai-nilai dan makna bekerja bagi pegawai Kementerian Pertanian adalah sebagai acuan perilaku yang harus diterapkan sehari-hari baik sebagai pribadi maupun pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Pertanian. Ada 5 komponen nilai-nilai (values) dan makna bekerja bagi pegawai Kementerian Pertanian yang diyakini dapat menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab terhadap peningkatan produktivitas kerja, dikenal dengan "KKPID" yaitu: 1. Komitmen 2. Keteladanan 3. Profesionalisme 4. Integritas 5. Disiplin. Berikut ini adalah penjelasannya:

Tabel 9

Nilai Budaya Organisasi pada Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan Malang Jawa Timur - Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian Kementerian Pertanian

(Nilai yang diusung: Komitmen, Keteladanan, Profesionalisme, Integritas dan Disiplin)

No	NILAI	PENJELASAN
1	Komitmen	<ul style="list-style-type: none"> • Mentaati Peraturan/Kesepakatan • Melakukan internalisasi tujuan Organisasi • Menyamakan persepsi dalam langkah tugas • Konsisten dan loyal terhadap Pelaksanaan tugas • Menepati janji • Menggunakan produk lokal
2	Keteladanan	<ul style="list-style-type: none"> • Berperan aktif meningkatkan kinerja • Membangun keterbukaan dan komunikasi • Menghargai pendapat orang lain • Bersikap tegas dan berani • Bersikap peduli
3	Profesionalisme	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pengetahuan dan Keterampilan sesuai dengan bidang tugasnya • Meaksanakan tugas sesuai kompetensi

		<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan tugas sesuai SOP • Menyelesaikan pekerjaan sesuai target kinerja • Melaksanakan pelayanan prima
4	Integritas	<ul style="list-style-type: none"> • Bersikap jujur • Bertanggung jawab • Bertindak sesuai nilai dan norma yang berlaku • Berinisiatif melaporkan penyimpangan • Menggunakan bahasa indonesia yang baik dan benar
5	Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> • Mentaati ketentuan jam kerja • Pemakaian Seragam dan atribut kerja sesuai peraturan • Mengikuti upacara • Menggunakan fasilitas kantor sesuai peraturan

Setelah melalui Pengukuran Indeks Penerapan Nilai Budaya Kerja (IPNBK) Tahun 2017 yang dilakukan oleh Balai Besar Pelatihan Pertanian Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian Ketindan Malang Jawa Timur, Kementerian Pertanian pada 72 pegawai, diperoleh nilai kualitas budaya kerja (PNBK) yaitu 3,69 yang yang konversinya adalah 92,17. Nilai ini masuk dalam klasifikasi kualitas A (sangat baik) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 10
Pengukuran Indeks Penerapan Nilai Budaya Kerja (IPNBK) pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian Kementerian Pertanian

No	Komponen	Nilai (Skala 4)	Konversi
1	Komitmen	3,63	90,76
2	Keteladanan	3,65	91,25
3	Profesionalisme	3,68	92,00
4	Integritas	3,69	92,25
5	Disiplin	3,78	94,62
6	Nilai Rata-rata PNBK	3,69	92,17

Dari Beberapa Instansi di atas yang telah menerapkan Budaya kerja dalam organisasinya secara garis besar dapat dilihat perbedaan dan persamaannya berdasarkan pada tabel berikut ini

Tabel 11
Rekap Pembangunan Budaya Kerja di beberapa Instansi Pemerintah
dan BUMN

No	Instansi	Nilai	Mekanisme Internal	Peran Pimpinan	Evaluasi
1	Institut Teknologi Bandung	<ul style="list-style-type: none"> • Humble, • Agile, • Respect, • Motivated, • Outstanding, • Nation and Integrity 	Dituangkan dalam Renstra, Sosialisasi, Pemasangan, Banner, Spanduk, Melalui Milis, dan Website	Dilakukan Secara berjenjang informasi ini juga dilakukan oleh pimpinan ITB melalui Rapat Kerja Pimpinan yang diikuti oleh seluruh pimpinan unit kerja yang masuk kedalam RAPIM ITB.	Belum seluruh civitas mengetahuinya dan memahaminya dengan baik
2	Fakultas Ilmu dan Teknik KeBumian	<ul style="list-style-type: none"> • Academic, • Excellence, • Invention and Inovation, • Legal Framework • Environmentally • Friendly, • Network and team work, • Sustainability 		Dilakukan pada saat rapat kerja di unit kerja masing-masing	
3	Lembaga Administrasi Negara	<ul style="list-style-type: none"> • Integritas • Profesional • Inovatif • Peduli 	<ul style="list-style-type: none"> • Dituangkan dalam Renstra • Sosialisasi melalui Pemasangan Baner • Lagu mars LAN yang 	Dilakukan melalui: Pengarahan tentang budaya kerja Dalam	Belum dilakukan

			dinyanyikan Setiap upacara Bendera dan Acara pembukaan dan Penutupan Diklat	Kegiatan Raker Penerapan disiplin pegawai	
4	PT. Telkom	<ul style="list-style-type: none"> • Costumer Value, • Excellence • Service, • Competent People 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan mulai dari tahapan; awareness, understand, sosialisasi, reward diberikan kepada SDM yang masuk kategori The best People, penghargaan terhadap divisi yang sudah lebih maju dalam menerapkan Budaya Kerja. • Adanya 5 Langkah perilaku, yaitu: Stretch The Goals, Simplify, Involve Everyone, Quality is my job, reward the winner. 		
5	KEMENTERIAN KEUANGAN	Satu informasi, dua menit sebelum jadwal, tiga salam setiap hari,	Sosialisasi secara berjenjang sesuai level jabatan	Merencanakan, Mengkoordinir, memonitor dan	Ada Indeks persepsi integritas Internal yang

	Kep.Menke u. RI No. 127/ KMK01/201 3 Tentang Budaya Kerja di Lingkungan Kemenkeu	Rencanakan, Kerjakan, Monitor dan Tindak-lanjuti, Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin.		mengevaluasi efektivitas pro sessosialisasi/ internalisasi dan implementasi Nilai-nilai Kemen- trian Melakukan sosialisasi/ internalisasi dan implementasi Nilai-Nilai Kementrian Melakukan pembinaan dan penga- wasan terha hadap selu- ruh pelaksaa- naan sosiali- sasi/internali- sasi dan im- plementasi Nilai-Nilai Ke- menKeu di lingkungan unit kerja ma- sing- masing Menyusun dan melaksaa- nakan Prog- ram Budaya Kementerian Keuangan Ta- hun 2013 unit eselon II, yang akan dilaksanakan oleh seluruh pegawai di lingkungan unit kerja ma- sing- masing.	meliputi Pe- nilai Bu- daya integ- ritas organisasi dan Bu daya integritas pegawai
--	---	---	--	---	--

BALAI BE-SAR PELA-TIHAN PER-TANIAN KE-LINDANG MALANG (PERMEN-TAN No. 65/ Permentan/ 01.140/11/ 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen, • Keteladanan , • Profesionalism, • Integritas • Disiplin 			PERMENTA N Nomor: 65/Permentan/ OT.140/11/ 2012	Dilakukan melalui kegiatan Pengukuran In deks Penerapan Buda ya Kerja tahun sebelumnya
---	---	--	--	---	--

Kesimpulan

1. Bawa Karakteristik Organisasi sangat berpengaruh pada Budaya yang dikembangkan organisasinya
2. Budaya kerja dikembangkan adalah dalam rangka mendorong kerja tim, dan memotivasi SDM untuk dapat mencapai target yang ditetapkan secara lebih baik lagi dengan perasan yang nyaman, optimis, bergairah dan iklas sehingga dapat menghasilkan ide-ide, kreatifitas, dan inovasi yang dapat memberikan kontribusi dan nilai tambah yang lebih baik bagi SDM nya sendiri maupun bagi organisasi
3. Membangun Budaya kerja yang tepat pada suatu organisasi akan dapat meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri

Saran

Jika selama empat tahun kebelakang Pemerintah lebih fokus pada pembangunan infrastruktur di seluruh wilayah Indonesia, maka mulai Tahun 2019 ini, pemerintah memastikan akan memfokuskan pada pengembangan SDM aparatur. Oleh sebab itu maka setiap Kementerian/Lembaga wajib untuk mempersiapkan desain pengembangan kompetensi aparatur yang lebih baik. Pernyataan ini diungkapkan oleh Kepala LAN, Dr. Adi Suryanto, M.Si saat menjadi keynote speaker dalam Pembukaan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Pelatihan Pengadaan Barang & Jasa bagi para pegawai di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, yang diselenggarakan di ruang Garuda Gedung F kantor BPSDM Kementerian Dalam Negeri, Jakarta Selatan, Senin 18 Februari 2019. Untuk itu sangat terlebih dahulu harus setiap organisasi pemerintah harus mulai membangun budaya kerja yang dapat mendukung pada peningkatan kinerja organisasinya. Untuk mengawali Pengembangan Budaya Kerja ada beberapa rekomendasi yang perlu diperhatikan oleh Manajemen dalam melakukan proses sosialisasi budaya organisasi melalui beberapa tahapan;

1. Tahap pertama melakukan assessment untuk mengetahui sejauhmana kondisi dan kesiapan Organisasi dan karyawan.
2. Tahap Kedua, revitalisasi yang bertujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan yang ada di dalam Organisasi.
3. Tahap ketiga, memberikan intervensi nilai-nilai yang dimiliki organisasi pada seluruh sumber daya manusia.
4. Tahapan keempat, melakukan evaluasi terhadap kemandirian, etos kerja dan kemampuan karyawan dalam memantau pribadinya.

Sedangkan untuk Pegawai yang pemahaman terhadap budaya organisasinya masih rendah, diharapkan dapat lebih aktif untuk mempelajari dan memahami makna budaya organisasi yang miliki oleh organisasi, sehingga sikap perilaku dan kinerja karyawan akan sesuai dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi.

Daftar Pustaka

- Aryandini, Woro (2000). *Manusia Dalam Tinjauan Ilmu Budaya Dasar*, Jakarta: Universitas Indonesia
- Djamin (1997), *Mempersiapkan Sumberdaya Manusia Dalam Era Perdagangan Bebas*, Jakarta: Yayasan Tenaga Kerja Indonesia
- Davis, Keith dan William F (1984). *Business and Society*. 5 th Ed. Japan: McGraw Hill
- Dharma Surya (2005). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta, Penerbit Pustaka Pelajar
- Djokosantooso, Moeljono (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta, Elex Media Komputindo
- Handayaningrat S. (1996). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung
- Hartanto Brotoharsojo, Jiwo Wungu (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: Murai Kencana
- Hasibuan SP, Melayu (1990). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: CV Haji Masagung
- <http://kaltimbkd.info/index.php?id=berita-dan-artikel/artikel/2290-nilai-nilai-budaya-kerja-pegawai-di-indonesia-berbeda-dengan-nilai-nilai-budaya-kerja-pegawai-dari-eropa-jepang-dan-cina>
- Ndraha, Talizudhu (2003). *Budaya Organisasi*, Jakarta, PT Reneka Cipta

Sukmadinata, Nana Syaodith (2007). Metode Penelitian Cetakan ke III, Bandung, Kerjasama UPI Bandung dan Rosda Karya

Tjahyono, Heru Kurmanto (2006). Budaya Organisasi, BLC Yogyakarta, Unit Penerbit FE. UGM LUPFE-UGM

UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi NO. 25/Kep/M.PAN/2002

Laporan Pengukuran Indeks Penerapan Nilai Budaya Kerja (PNBK) Tahun 2017
Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan Malang Jawa Timur Badan
Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian Kementerian Pertanian

Permenpan RB No. 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja

Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Metode Pendidikan Usia Lanjut (*Gerogogy*) Dalam Pendidikan dan Pelatihan

Oleh. Ade Suhendar

(Widyaiswara Ahli Muda pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: adesuhendar@gmail.com)

Abstrak

Dalam perspektif pendidikan, tujuan pendidikan usia lanjut merupakan sebuah rangkaian proses pembelajaran, latihan, dan bimbingan. Oleh karena itu, partisipasi dalam Pendidikan usia lanjut memiliki efek positif dalam meningkatkan kualitas hidup. Dalam gerogogy, belajar tidak hanya transfer pengetahuan tetapi juga harus dapat meningkatkan kepercayaan diri bahwa siswa usia lanjut mampu melakukan dengan baik dalam kehidupan mereka. Gerogogy melihat siswa sebagai individu dengan konsep diri, yang mandiri. Peserta dengan usia lanjut memiliki banyak pengalaman yang akan menjadi sumber belajar yang kaya. Kesiapan orang usia lanjut untuk belajar relevan dengan masalah yang mereka hadapi. Pembelajaran berorientasi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Implikasi dari strategi pembelajaran partisipatif adalah: (1) Memilah kondisi individual sesuai dengan kemampuannya, baik secara intelektualitas serta kemampuan fisik. (2) Para orang tua/manula harus merasa dibutuhkan dari sisi kompetensinya. (3) Melakukan pembelajaran konstektual. (4) Menerima dan memediasi serta memfasilitasi kebutuhan, ide, pemikiran, gagasan serta kreativitas yang mereka miliki.

Kata Kunci: Gerogogy, Pelatihan, Usia Lanjut

Pendahuluan

Pengertian usia lanjut secara tepat sangat sulit dan tidak persis satu sama lainnya. Di Jerman pada tahun 1883 ditetapkan 65 tahun sebagai masa usia lanjut, seperti halnya di Amerika Serikat yang menurut Undang-Undang Jaminan Sosial, seseorang dikatakan berusia lanjut bila telah mencapai usia 65 tahun ke atas. Di Indonesia usia lanjut diidentikkan dengan seseorang yang memasuki masa pensiun. Undang-Undang No. 4 Tahun 1965 Pasal 1 menyatakan bahwa "orang jompo ialah setiap orang yang berhubungan dengan usia lanjut, tidak mempunyai atau tidak berdaya mencari nafkah untuk keperluan pokok bagi hidupnya sehari-hari". Sehubungan dengan itu Keputusan Menteri Sosial RI Nomor: HUK 3-1/50/107 tahun 1971, Pasal 1 menyatakan bahwa seseorang dinyatakan sebagai jompo, setelah yang bersangkutan mencapai umur 55 tahun, tidak mempunyai atau tidak berdaya mencari nafkah sendiri untuk keperluan hidupnya sehari-hari dan menerima nafkah sendiri untuk keperluan hidupnya sehari-hari dan menerima nafkah dari orang lain.

Pendidikan Usia Lanjut

Pendidikan usia lanjut merupakan sebuah rangkaian proses pembelajaran, latihan, dan bimbingan bagi warga belajar usia lanjut yang meliputi:

- a. *Pengalaman belajar pada masa lalu yang dimiliki warga belajar (usia lanjut);* Pengalaman belajar pada masa lalu yang dimiliki oleh usia lanjut sangat berpengaruh dalam proses belajar pada masa usia lanjut. Kelemahan yang dihadapi pada usia lanjut yaitu sulitnya menghubungkan pelajaran yang telah diterima pada masa lalu dengan pelajaran yang baru diterimanya. Hal tersebut disebabkan menurunnya daya nalar (daya ingat) warga belajar usia lanjut yang semakin menurun. Sehingga waktu belajar bagi usia lanjut memerlukan waktu yang lama dalam menghafal.
- b. *Penguasaan varian-varian pengalaman belajar yang telah dimiliki;* Warga belajar usia lanjut dalam hal mengingat dan menguasai kembali pengalaman belajarnya memerlukan waktu yang lama dan perlu adanya perhatian dari pendidik agar proses mengingat pengalaman belajar menjadi mudah. Perhatian tersebut dapat dilakukan dengan cara membantu warga belajar dalam menerapkan prinsip-prinsip pengorganisasian bahan belajar, dan/ atau membantu warga belajar dalam penentuan model kegiatan pembelajaran yang akan mereka jalani.
- c. *Landasan belajar bagi usia lanjut;* Landasan belajar bagi usia lanjut menggunakan konsep pendidikan sepanjang hayat (*life long education*). Dimana pendidikan sepanjang hayat adalah suatu pendidikan yang tidak terbatas usia dan berakhirnya pendidikan tersebut mencakup keseluruhan waktu hidup seseorang atau sekelompok orang (warga belajar). Pendidikan sepanjang hayat ini dapat dijabarkan ke dalam program-program pendidikan sekolah dan pendidikan luar sekolah yang bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran dan motivasi dalam diri warga belajar untuk membiasakan belajar secara *continue* (terus menerus) sepanjang hayatnya.
- d. *Gaya belajar dan usia lanjut;* Gaya belajar didefinisikan sebagai karakteristik cara seseorang dalam memproses informasi, merasa, dan menyikapi terhadap dan atau dalam situasi belajar. Dengan kata lain, preferensi-preferensi watak dan kecenderungan mempengaruhi belajar seseorang. Usia lanjut memiliki perbedaan dalam hal berpikir dan menyelesaikan masalah mereka.
- e. *Materi yang cocok dipelajari oleh usia lanjut;* Materi belajar yang cocok bagi warga belajar usia lanjut adalah sebagai berikut:
 - Perkembangan individu, yang meliputi kesehatan (kesehatan fisik, kesehatan emosional, cara mencegah penyakit), perkembangan intelektual (mengemukakan buah pikiran, memahami pikiran orang lain, bekerja efektif), pilihan moral (kebebasan individu, tanggung jawab atas diri sendiri, tanggung jawab atas orang lain)

- Perkembangan partisipasi sosial, yang meliputi: hubungan antarpribadi (mengusahakan hubungan sosial dengan orang lain, mengusahakan hubungan kerja yang baik dengan orang lain, keanggotaan kelompok, masuk kelompok, partisipasi dalam kelompok, partisipasi kepemimpinan dalam kelompok), hubungan antarkelompok (kerja sama dengan kelompok rasional, kerja sama dengan kelompok agama, kerja sama dengan kelompok nasional/persatuan organisasi, kerja sama dalam kelompok sosial ekonomi)
- Perkembangan menghadapi faktor-faktor dan daya-daya lingkungan, yang meliputi: faktor alamiah (mempelajari gejala fisik, kekeringan, debu, dan sebagainya, mempelajari tanaman, mempelajari hewan, mempelajari pengaruh kimiawi seperti sabun, bumbu masakan, gas, minyak tanah, dsb), faktor teknologi (pemberian alat-alat rumah tangga, pemberian alat transportasi), faktor daya sosial ekonomi (mencari nafkah, mencari barang dan jasa, kesejahteraan umum).

f. *Metode dan strategi pembelajaran bagi usia lanjut;* Ada 4 (empat) metode pembelajaran bagi usia lanjut yaitu: *Pertama*, metode pembelajaran yang menggali minat, bakat dan kreativitas para orang tua/manula dengan cara *persuasive* dan menyenangkan. *Kedua*, metode yang dipilih harus menyeimbangkan kemampuan intelektualitas dengan kemampuan fisik serta kecerdasan spiritual dan emosional warga belajar. *Ketiga*, teknik pembelajarannya adalah dengan tidak membantah, memotong, meragukan kemampuan individual, dan hal-hal lain yang mengakibatkan ketidaknyamanan para orang tua/manula. *Keempat*, teknik lainnya yaitu, dengan memuji, memberikan *aplaus/jempol* atas pernyataan maupun pertanyaan, memberikan kesimpulan yang baik dan benar, mengarahkan apabila diperlukan dan lain-lain.

Adapun strategi pembelajaran bagi usia lanjut antara lain: (1) Memilih kondisi individual sesuai dengan kemampuannya, baik secara intelektualitas serta kemampuan fisik; (2) Para orang tua/manula harus merasa dibutuhkan dari sisi kompetensinya; (3) Melakukan pembelajaran konstektual; (4) Menerima dan memediasi serta memfasilitasi kebutuhan, ide, pemikiran, gagasan serta kreativitas yang mereka miliki.

g. Evaluasi pembelajaran bagi usia lanjut . Hal di atas berangkat dari asumsi bahwa dalam pendidikan terdapat tiga dimensi pokok, yaitu pembelajaran, latihan, dan bimbingan. Selain itu, dalam pendidikan usia lanjut perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Karakteristik warga belajar. Warga belajar usia lanjut memiliki karakteristik sebagai berikut yaitu perbedaan orientasi terhadap pendidikan dan belajar, akumulasi pengalaman, kecenderungan khusus.
- 2) Pendekatan. Srivisasan dalam (Ilmu dan Aplikasi Pendidikan) mengemukakan tiga macam pendekatan orang dewasa dalam hal ini usia lanjut terhadap belajar yaitu: pendekatan yang berpusat pada masalah, pendekatan proyektif, pendekatan aktualisasi diri.

- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses pembelajaran. Menurut Syamsu Mappa dan Anisah Basleman (Ilmu dan Aplikasi Pendidikan) proses pembelajaran orang dewasa (usia lanjut) dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:
- a) Faktor Fisiologis, meliputi: pendengaran (kejelasan pendengaran dan diskriminasi nada), penglihatan (intensitas penglihat, jarak penglihatan, jarak penglihatan jauh, kemampuan untuk membedakan warna, dan ketelitian penglihatan), kondisi fisiologis.
 - b) Faktor Psikologis, meliputi kecerdasan/bakat, motivasi, perhatian, berpikir, ingatan/lupa, belajar lanjut (*Over Learning*), *review*/resitasi.
 - c) Faktor Lingkungan Belajar. Faktor lingkungan belajar yang dapat mempengaruhi orang dewasa dalam belajar adalah: tempat dimana orang dewasa (usia lanjut) itu belajar, dan di luar tempat dimana orang dewasa (usia lanjut) itu belajar.
 - d) Faktor Sistem Penyajian. Sistem penyajian dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:
 - *Kurikulum*; Kurikulum sangat berpengaruh dan sangat menentukan dalam pemilihan strategi belajar dan membelajarkan orang dewasa (usia lanjut). Oleh sebab itu struktur kurikulum harus diketahui kedudukan dan peranan tiap mata pelajaran dalam pembentukan kompetensi, pribadi, pengetahuan, keterampilan, dan sosial.
 - *Bahan belajar*; Beberapa aspek bahan belajar yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan dalam memilih strategi belajar dan membelajarkan orang dewasa (usia lanjut) mencakup aspek kemampuan yang akan dikembangkan, derajat kesukaran, jenis bahan, luas dan jumlah bahan, serta letak bagian dalam keseluruhan pelajaran.
 - *Metode penyajian*; Beberapa kriteria pemilihan metode penyajian, diantaranya metode penyajian dipilih sesuai dengan hakikat tujuan pembelajaran, metode penyajian dipilih sesuai dengan sifat dan hakikat bahan belajar yang disajikan, dan metode penyajian dipilih sesuai dengan tingkat perkembangan belajar.

Konsep Pembelajaran Bagi Usia Lanjut

Berikut ini akan dibahas mengenai konsep pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik warga belajar usia lanjut. Belajar berarti penambahan pengetahuan. Dalam hal ini belajar sering dikaitkan dengan menghafal. Belajar bisa pula diartikan sebagai perubahan tingkah laku berkat pengalaman dan latihan. Berikut ini adalah teori dan konsep belajar yang dianggap relevan dengan masyarakat lanjut usia.

Teori-teori belajar menurut aliran behavioristik

Para pengamat aliran teori belajar behavioristik mulai terkenal pada paruh abad 20-an, dan berkembang dengan pandangan-pandangan belajar seperti *disiplin mental*, *developing in mind matter*, *pelatihan*, dan lain-lain. Para pengamat aliran *behavioristik* mengartikan belajar sebagai perubahan tingkah laku, perubahan di dalam hal kemampuan dan kecakapan untuk berperilaku dalam cara-cara yang baru pada diri pelajar, tidak menyertakan perubahan yang diakibatkan oleh kematangan, kedewasaan, dan pertumbuhan. Perubahan tingkah laku tersebut diakibatkan oleh pengaruh lingkungan. Tokoh teori belajar aliran behavioristik meliputi: Thorndike, Pavlov, Watson, dan Skinner. Adapun teori-teori belajar menurut aliran behavioristik antara lain sebagai berikut:

- **Teori Classical Conditioning**

Telah kita ketahui sebelumnya teori *classical conditioning* yang terkenal oleh Ivav Pavlov, yang memuat prinsip dasar. Prinsip dasar tersebut adalah sebuah *unconditioned stimulus* (US), *unconditioned response* (UR), dan *conditioned stimulus* (CS). (Drs. Alex Sobur, 2009:224). Prinsip-prinsip tersebut mengungkapkan bahwa pembentukan tingkah laku dapat dilakukan melalui proses atau latihan.

Ivav Pavlov menerapkan prinsip tersebut sebagai berikut anjing (US) dapat keluar air liurnya (UR) ketika hanya mendengar bunyi lonceng dan pada percobaan berikutnya air liur tidak keluar lagi meskipun lonceng dibunyikan (CS) berulang-ulang. Terbukti bahwa pengulangan hubungan dari stimulus terlihat dalam pemindahan sifat-sifat reaksi yang dihasilkan dari rangsangan atau stimulus yang satu (US) ke stimulus yang lain (CS) dalam arti bahwa proses atau latihan terus menerus akan membentuk perubahan tingkah laku.

Peran dalam kegiatan belajar orang dewasa dan usia lanjut adalah ketika seseorang tidak mengalami kepuasan maka akan berhenti berlatih atau belajar, tatkala mengalami ketidakpuasan, ketakutan atau merasa berat dengan apa yang dihadapinya. Terlihat adanya hubungan pembentukan antara “*emotional*” dan “*attitudinal*”. Contoh : pada orang dewasa banyak yang tidak suka pada pelajaran Bahasa Inggris disebabkan oleh sulitnya mencerna kata-kata Bahasa Inggris. Namun mulai saat ini banyak orang dewasa dan usia lanjut suka belajar Bahasa Inggris karena tutor yang menarik dan menyenangkan.

- **Teori Operant Conditioning**

Teori *operant conditioning* adalah teori yang terkenal dengan hubungan antara stimulus dengan respon. Skinner berpendapat bahwa perilaku manusia selalu dikendalikan oleh faktor luar (faktor lingkungan, rangsangan, atau stimulus) juga pada penguatan yang diberikan. Bila penguatan yang diberikan positif, suatu perilaku dapat dikembangkan. Namun jika penguatan negatif, maka perilaku akan dihambat.

Skinner mengujicobakan eksperimennya dengan memasukan hewan pada ke dalam kotak, yang tidak berisi apa-apa kecuali pengungkit dan baki makanan. Dari percobaan tersebut, menghasilkan perbedaan perubahan tingkah laku antara hewan-hewan yang dimasukkan yang menunjukkan adanya hubungan antara stimulus dengan respon juga adanya penguatan yang diberikan.

Peran teori *operant conditioning* pada orang dewasa dan usia lanjut adalah bagi guru atau fasilitator maupun buku-buku pelajaran hendaknya memiliki peran dan fungsi sebagai programmer yang berusaha membentuk perilaku warga belajar dengan memberikan urutan stimulus dan respon, sehingga perilaku akhir sebagaimana ditetapkan dalam tujuan pembelajaran. Jadi jika menginginkan perilaku yang berkembang maka harus ada penguatan berupa penghargaan atau penguatan positif. Ini menurut teori *Operant Conditioning*.

Prinsip-Prinsip Belajar

Davies (1991:32), mengingatkan beberapa hal yang dapat menjadikan kerangka dasar bagi penerapan prinsip-prinsip belajar belajar dalam proses pembelajaran, yaitu :

- a. Hal apapun yang dipelajari murid, maka ia harus mempelajarinya sendiri. Tidak seorangpun yang dapat melakukan kegiatan belajar tersebut untuknya.
- b. Setiap murid belajar menurut tempo (kecepatannya) sendiri dan untuk setiap kelompok umur, terdapat variasi dalam kecepatan belajar.
- c. Seorang murid belajar lebih banyak bilamana setiap langkah segera diberikan penguatan (*reinforcement*).
- d. Penguasaan secara penuh dari setiap langkah-langkah pembelajaran, memungkinkan murid belajar secara lebih berarti.
- e. Apabila murid diberikan tanggung jawab untuk mempelajari sendiri, maka ia lebih termotivasi untuk belajar, dan ia akan belajar dan mengingat lebih baik. (<http://edukasi.kompasiana.com>)

Kemudian pada belajar memiliki prinsip-prinsip, diantaranya: a) belajar harus memiliki tujuan, b) tujuan harus berhubungan dengan kebutuhan hidup, c) dalam belajar harus ada usaha dan bersedia mengalami bermacam-macam kesukaran, d) harus ada perubahan tingkah laku sebagai hasil, e) harus ada hasil sambilan di samping tujuan pokok, f) harus berbuat (*learning by doing*), g) belajar sebagai suatu keseluruhan, h) ada unsur bantuan dan bimbingan orang lain, i) memerlukan *insight*, j) ada tujuan lain di samping tujuan yang sebenarnya, k) belajar dikatakan berhasil apabila memberi sukses yang menyenangkan, l) pengulangan dan latihan perlu diberikan atas dasar pemahaman, dan m) ada kemauan untuk belajar.

Kurikulum Pembelajaran Bagi Usia Lanjut

Kurikulum yang digunakan dalam pendidikan usia lanjut yaitu Kurikulum *persistent life situations*, yaitu merupakan bagian dari kurikulum terpadu yang

menganalisis situasi yang dihadapi manusia dalam hidupnya, masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang. Kurikulum *Persistent Life Situations* memiliki karakteristik, fungsi, prinsip dan strategi penerapan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Kurikulum *Persistent Life Situations*; Karakteristik kurikulum *Persistent Life Situations* bagi warga belajar usia lanjut adalah sebagai berikut:
 - *Universal* artinya pokok bahasannya memiliki tingkat generalisasi yang tinggi sehingga mampu memberikan kompetensi seluruh spektrum pendidikan bagi warga belajar usia lanjut.
 - *Adaptif* artinya dapat memberikan kemampuan kepada warga belajar usia lanjut untuk mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
 - *Transferable* artinya konsep-konsep yang ada dalam pokok-pokok bahasan dapat dimanfaatkan atau digunakan bagi kehidupan di masyarakat dan kehidupan sehari-hari.
 - *Aplikatif* artinya memungkinkan diaplikasikan secara luas pada berbagai bidang keilmuan dan teknologi.
 - *Meaningful* artinya layak, bermakna dan bermanfaat untuk diketahui dan dikuasai peserta didik sebagai landasan untuk tetap *survive*.
 - Mampu untuk membentuk dan membangun pola pikir melalui kegiatan bernalar.
 - Mampu mengembangkan kreativitas untuk mengidentifikasi dan menemukan.
- b. Fungsi Kurikulum *Persistent Life Situations* Bagi Warga Belajar Usia Lanjut; Kurikulum selain memiliki peranan, juga memiliki berbagai fungsi. Pada kurikulum *Persistent Life Situations* usia lanjut memiliki fungsi-fungsi yang sama dengan fungsi-fungsi kurikulum pada umumnya. Secara umum fungsi kurikulum menurut Alexander Inglis (dalam buku memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:
 - *Fungsi Penyesuaian*; Fungsi penyesuaian pada kurikulum *Persistent Life Situations* bagi warga belajar usia lanjut memandang bahwa individu (usia lanjut) hidup dalam lingkungan sehingga setiap individu (usia lanjut) harus mampu menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara menyeluruh. Individu (usia lanjut) dituntut selalu mampu menyesuaikan diri disebabkan lingkungan tempat individu berinteraksi selalu berubah dan bersifat dinamis.
 - *Fungsi Pengintegrasian*; Fungsi integrasi memandang bahwa kurikulum harus berfungsi mendidik pribadi-pribadi (usia lanjut) yang terintegrasi. Hal tersebut disebabkan individu (usia lanjut) merupakan bagian integral dari

masyarakat (lingkungan). Dengan perkataan lain, individu harus berkontribusi pada pengintegrasian masyarakat.

- *Fungsi Diferensiasi*; Fungsi diferensiasi memandang bahwa kurikulum harus memberikan pelayanan terhadap perbedaan-perbedaan individu dalam masyarakat. Hal ini berangkat dari suatu anggapan bahwa individu (usia lanjut) berbeda dengan individu lainnya. Pembedaan (diferensiasi) di sini dimungkinkan untuk bisa mendorong proses berfikir kritis dan kompetitif diantara individu (usia lanjut).
 - *Fungsi Persiapan*; Fungsi persiapan memandang bahwa kurikulum harus berfungsi mempersiapkan warga belajar usia lanjut untuk mampu melanjutkan dan atau menerima materi/bahan lebih jauh.
 - *Fungsi Pemilihan*; Fungsi pemilihan merupakan tindak lanjut dari fungsi perbedaan. Dimana dari perbedaan-perbedaan yang muncul harus mampu menarik dan menentukan pilihan minat individu (usia lanjut).
 - *Fungsi Diagnostik*; Fungsi diagnostik memandang bahwa kurikulum harus mampu mengarahkan warga belajar memahami dan menerima keadaan dirinya untuk dapat mendorong dan mengembangkan potensi yang dimilikinya.
- c. Prinsip Kurikulum *Persistent Life Situations* Bagi Usia Lanjut; Adapun prinsip kurikulum *Persistent Life Situations* bagi usia lanjut adalah sebagai berikut:
- Keimanan, nilai, dan budi pekerti luhur
 - Belajar sepanjang hayat (*lifelong education*)
 - Pengembangan keterampilan dan kemandirian hidup
- d. Strategi Penerapan Kurikulum *Persistent Life Situations* Bagi Usia Lanjut; Penerapan kurikulum *Persistent Life Situations* memiliki strategi sebagai berikut, yaitu: a) Penetapan Sosialisasi Kurikulum, b) Penetapan sasaran dan prosedur, c) Penetapan Waktu dan Lama Pelaksanaan Kurikulum, dan d) Penetapan Evaluasi Hasil.

Pengelolaan Pembelajaran

Sebagian besar kegiatan pembelajaran dalam program pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah maupun lembaga swadaya masyarakat khususnya pada program pelatihan bagi orang usia lanjut, dilakukan di ruangan atau di kelas. Hal ini menunjukkan bahwa ruangan/ kelas merupakan tempat kegiatan utama bagi kegiatan pembelajaran dalam program-program pelatihan dan program/kegiatan pendidikan luar sekolah kliennya. Penggunaan ruangan/kelas sebagai tempat kegiatan pembelajaran didasari oleh beberapa alasan sebagaimana dikemukakan oleh D. Sudjana (dalam buku Ilmu Pendidikan dan Aplikasi Pendidikan) yaitu sebagai berikut:

- a. Kegiatan pembelajaran di ruangan/kelas sudah lebih dulu dikenal dibandingkan dengan tempat kegiatan pembelajaran lainnya.
- b. Penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di ruangan/kelas lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan penyelenggaraan pada fasilitas lainnya. Pembelajaran di ruangan kelas cukup dengan mencari dan menentukan ruangan yang akan digunakan, adanya sejumlah peserta didik, adanya bahan belajar dan tersedianya alat bantu pembelajaran.
- c. Melalui kegiatan pembelajaran di ruangan/kelas memungkinkan semua peserta didik dapat menerima informasi pada waktu yang sama. Demikian pula setiap peserta didik dapat mulai dan mengakhiri kegiatan belajar secara bersama-sama. Dalam ruangan/kelas mereka dapat membahas bahan belajar yang sama, dapat melihat alat peraga dan menggunakan media belajar secara bersama, dan dapat pula berinteraksi dalam ruang dan waktu yang sama.

Hanya saja agar pengelolaan pembelajaran dalam ruangan/kelas dapat berjalan lebih efektif, maka perlu memperhatikan persyaratan-persyaratan berikut ini:

- a. Adanya keterlibatan, tanggung jawab dan umpan balik dari peserta didik. Keterlibatan peserta didik merupakan syarat pertama dan utama dalam kegiatan pembelajaran di ruangan/kelas. Untuk terjadinya keterlibatan peserta didik maka mereka harus memahami dan memiliki tujuan belajar yang ingin dicapai melalui kegiatan belajar. Keterlibatan peserta didik pun harus mempunyai arti penting bagi dirinya dan perlu diarahkan secara baik oleh pendidik untuk kepentingan peserta didik. Bentuk keterlibatan peserta didik itu banyak bentuknya, salah satu contohnya adalah sekelompok peserta didik dapat melakukan kegiatan belajar untuk memecahkan masalah yang dihadapi bersama, namun secara terpisah peserta didik dapat melakukan kegiatan pemecahan masalah secara perseorangan.
- b. Tanggung jawab dalam kegiatan pembelajaran. Para peserta didik perlu disadarkan tentang sejauh mana tanggung jawab mereka dalam kegiatan belajar. Apabila tujuan belajar telah diketahui dengan baik dan jelas oleh peserta didik, maka mereka perlu meyakini bahwa mereka yang harus melakukan kegiatan belajar guna mencapai tujuan belajar. Tidak sebaliknya, yaitu pendidik yang menyuruh dan memaksakan kehendaknya kepada peserta didik agar mereka berbuat untuk mencapai tujuan itu. Dalam kegiatan belajar yang dilakukan dalam kelompok kecil, seperti pekerjaan sehari-hari, peserta didik perlu merasakan bahwa mereka yang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dalam kegiatan belajar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh mereka, sedangkan pendidik hanya berperan untuk memberikan dorongan atau bimbingan.
- c. Adanya umpan balik (*feed back*) dan peserta didik. Umpan balik ini berguna bagi pendidik untuk mengetahui tingkat perubahan yang dialami oleh peserta didik pada saat sebelum dan pada saat kegiatan belajar berlangsung. Dengan adanya umpan balik ini pendidik akan memperoleh gambaran tentang perubahan yang telah dan sedang terjadi pada diri peserta didik. Makin

banyak umpan balik yang disampaikan peserta didik, maka akan makin diketahui tentang tingkat keberhasilan pendekatan dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan pendidik. Umpan balik dapat dilakukan dengan bermacam cara seperti dengan bertanya, minta tanggapan, menyuruh melakukan kegiatan, dan menjelaskan kembali suatu yang telah dipelajari kepada semua peserta didik. Umpan balik di ruangan/kelas dapat diperoleh dengan menggunakan alat penghimpun informasi tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Alat-alat tersebut antara lain berupa catatan harian, lembaran observasi, lembaran evaluasi kegiatan dan penampilan pendidik serta lembaran pesan dari peserta didik.

Kesimpulan

Pendidikan dewasa atau disebut juga andragogi yaitu proses untuk melibatkan peserta didik dewasa ke dalam suatu struktur pengalaman belajar. pendidikan orang dewasa adalah pendidikan yang diperuntukkan bagi orang-orang dewasa dalam lingkungan masyarakatnya, agar mereka dapat mengembangkan kemampuan, memperkaya pengetahuan, mengembangkan keterampilan, meningkatkan kualifikasi teknik dan profesi yang telah dimilikinya, memperoleh cara-cara baru serta merubah sikap dan perilakunya.

Pendidikan usia lanjut merupakan sebuah rangkaian proses pembelajaran, latihan, dan bimbingan bagi warga belajar usia lanjut yang meliputi: Pengalaman belajar pada masa lalu yang dimiliki warga belajar (usia lanjut), penguasaan varian-varian pengalaman belajar yang telah dimiliki, landasan belajar bagi usia lanjut, gaya belajar dan usia lanjut, materi yang cocok bagi usia lanjut, metode dan strategi pendidikan usia lanjut, dan evaluasi bagi pendidikan usia lanjut.

Saran

1. Pendidikan dewasa hendaknya dilaksanakan lebih komprehensif dan diajarkan sesuai dengan materi yang ada pada pendidikan orang dewasa dan relevan dengan perkembangan zaman.
2. Pendidikan usia lanjut hendaknya dipegang atau dibina oleh orang-orang yang berkompeten dalam bidang-bidang mengurus orang lanjut usia dan kompeten dalam ahlinya.

Daftar Pustaka

Danim, Sudarwan. 2010. *Pedagogi, Andragogi dan Heutagogi*. Bandung : Alfabeta.

<http://megandarii.blogspot.co.id/2014/07/perbandingan-konsep-pedagogi-dan.html>

<http://92putrimedan-sitiativa.blogspot.co.id/2011/11/andragogi-vs-pedagogi.html>

<https://ayioli.wordpress.com/2011/03/09/andragogi/>

Know, United States of America, Allyn & Bacon – Simon & Scuster Company.

- Phopham, W. James, 1995. Classroom Assessment: What Teachers Need to
- Padmowihardjo, S. (2006). Pendidikan Orang Dewasa. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Supriyanto. 2007. Pendidikan Orang Dewasa (Dari Teori Hingga Aplikasi), Banjarbaru: Bumi Aksara
- Zainudin. 1986. Andragogi. Bandung: Penerbit Angkasa

Pendekatan *Design Thinking* Dalam Inovasi Pelayanan Publik

Oleh
Pupung Puad Hasan

(Widyaiswara Ahli Muda pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara, Jl.Kiara Payung Km.4,7 Jatinangor Sumedang, Telp.[022] 7790048,Fax [022] 7790055, email: pupungph@gmail.com)

Abstrak

Design thinking atau berpikir desain merupakan suatu pendekatan berbasis *human center*. Pelayanan publik merupakan pelayanan yang diberikan oleh negara kepada masyarakatnya sampai pada tingkatan individu manusia. Pendekatan design thinking akan memudahkan aparatur dalam menciptakan pelayanan publik yang inovatif dan berkualitas. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka. Peneliti melakukan analisis dokumen dan referensi untuk mengetahui bagaimana pendekatan design thinking dapat digunakan dalam menciptakan inovasi pelayanan publik yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan manusia atau masyarakat secara keseluruhan.

Kata Kunci :*design thinking*, *human center*, pelayanan publik.

Pendahuluan

Salah satu bentuk hadirnya sebuah negara adalah ketika negara mampu menyediakan pelayanan publik sebagai bentuk operasionalisasi pelaksanaan tugas pemerintahan. Penyediaan pelayanan publik sendiri dilaksanakan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan baik pada tingkat pusat maupun tingkat daerah (Mohamad, 2008). Tujuan dari pelayanan publik sendiri adalah adanya kepuasan dari seluruh lapisan masyarakat, sehingga pada akhirnya masyarakat dapat merasakan arti pentingnya kehidupan bernegara dalam negara yang berdaulat. Pada prinsipnya pemerintah memiliki tiga fungsi hakiki yakni pelayanan, pemberdayaan dan pembangunan. Pelayanan akan memberikan keadilan dalam masyarakat (Suharyo, 2012).

Perbaikan pelayan publik sudah digulirkan melalui lahirnya reformasi birokrasi yang pada pelaksanaannya ingin mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani. Perbaikan kualitas pelayan publik dilakukan melalui inovasi- inovasi dalam program *quick wins* instansi pemerintahan. Upaya perbaikan pelayanan publik melalui penerapan perencanaan strategis akan memacu pola berpikir strategis mengenai misi utama birokrasi yang akan dicapai. Dengan berpikir strategis suatu organisasi diharapkan dapat membuat keputusan dengan melihat konsekuensinya dimasa depan dan menangani keadaan yang berubah dengan cepat sehingga dapat memecahkan masalah utama dan menentukan prioritas (Bryson, 1995).

Selain berpikir strategis untuk dapat menciptakan inovasi pelayanan publik yang berkualitas dapat dilakukan dengan pendekatan berpikir desain. Desain berakar pada kemampuan berpikir yang berbeda yang disebut "*design thinking*". Cara berpikir tradisional kita terutama didasarkan pada pengenalan pola (misalnya analisis, penilaian, dan logika). Sementara itu, berbeda dalam kemampuan berpikir desain yang didasarkan pada pola baru penciptaan (Bono, 2000).

Perbedaan pola *creative thinking* atau *design thinking* selalu mendasarkan pada persepsi, posibilitas, dan praktik, sementara di *critical thinking* selalu mendasarkan pada analisis, fakta temuan, dan justifikasi. *Critical thinking* adalah cara kerja linier yang kita kenal sekarang sebagai suatu metode ilmiah, sehingga tidak dipungkiri bahwa hasilnya cenderung bersifat *improvement* (perbaikan), bukan inovasi (Suprobo, 2012).

Design Thinking adalah sebuah pola pemikiran dari kaca mata desainer yang dalam memecahkan masalahnya selalu dengan pendekatan human oriented. Di beberapa negara, kaidah ini telah dikembangkan dalam berbagai bidang seperti dunia bisnis, pengembangan produk, sosial, budaya, keputusan politik, kebijakan hingga berbagai strategi jangka pendek dan jangka panjang.

Design Thinking mengkolaborasikan proses-proses sistematis yang berpusat pada manusia sebagai penggunanya melalui proses terencana sehingga menghasilkan perubahan perilaku dan kondisi yang sesuai harapan. Terdapat empat pilar dalam *Design Thinking*, yakni pilar keseimbangan, kerangka berpikir, penguasaan *toolkits* dan pola pendekatan (Glinski, 2012).

Kesetimbangan merupakan pilar pertama dalam kaidah *Design Thinking*, konsep kesetimbangan akan kebutuhan digunakan untuk membuktikan bahwa sebuah inovasi harus dapat diselenggarakan dan dibuktikan dengan sebuah penciptaan. Dalam dunia bisnis, banyak *reasoning* dilakukan secara induktif, sedangkan cara deduktif sering digunakan untuk memprediksi kondisi di masa yang akan datang. Kondisi lain terjadi di dunia desainer, *resoning* dilakukan secara abduktif untuk menemukan konklusi tanpa kebenaran eksplisit, sehingga yang perlu dilakukan adalah dengan menyeimbangkan kedua mazhab dan pemikiran di atas. Pilar kedua adalah adanya kerangka berpikir yang tepat. Dalam proses berinovasi dibutuhkan pencarian ide-ide baru dengan melakukan penelitian, pola interaksi dan mempelajari mengenai apa yang baru dan datang untuk menginformasikan untuk menghasilkan sebuah persepsi yang berpusat pada manusia (*human-centered*). Pada pilar yang ketiga adalah alat atau *toolkit*. Proses inovasi membutuhkan cara-cara baru dalam mempresentasikan ide-ide. Banyak perancang melakukan berbagai cara seperti menggambar, mengilustrasikan, membuat prototipe, proses bercerita, komunikasi verbal dan berbagai dokumentasi dilakukan untuk mempresentasikan ide. Dalam dunia nyata, hal-hal tersebut dilakukan dan dieksplorasi untuk dapat mengkomunikasikan ide dengan lebih efektif. Pilar yang terakhir adalah pola pendekatan.

Proses inovasi dapat menjadi proses organisasi yang sistematis, dan *Design Thinking* adalah sebuah proses memetakan cara berpikir dalam berinovasi sehingga mampu menstimulasi pelakunya dengan sangat baik. Namun jika tanpa

kerangka berpikir dan berkegiatan yang baik maka proses inovasi tidak akan berjalan dengan baik.

Dengan empat pilar tersebut, *Design Thinking* dapat melengkapi proses untuk mampu berpikir secara kreatif dan kritis. *Design Thinking* yang didalamnya mengedepankan proses *Discovery-Interpretation-Ideation-Experimentation-Creation* juga dapat diterapkan dalam pola pengembangan dan pelaksanaan proses menciptakan inovasi pelayanan publik yang berkualitas.

Metode

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah dengan metode kajian pustaka, yakni mengumpulkan referensi- referensi yang relevan dari buku, jurnal dan artikel ilmiah untuk dianalisis dan disimpulkan penerapannya dalam menciptakan inovasi pelayanan publik. Metode yang digunakan dalam merumuskan inovasi adalah dengan *metode design thinking*.

Pembahasan

Untuk merumuskan inovasi pelayanan publik dengan pendekatan *design thinking* dapat dilakukan dengan lima tahapan dalam *design thinking* yakni: tahap *emphatise*, *define*, *ideate*, *prototype*, *test*.

Tahap emphatise

Pada tahapan empati (*emphatise*) fokus penciptaan inovasi pelayanan publik adalah berfokus pada manusia dengan menggunakan teknik mengamati (*observe*), membangun keterlibatan dengan obyek pelayanan publik (*engage*), dan merasakan langsung sebagai objek atau orang yang diberikan layanan publik (*immerse*).

Pemerintah sebagai pemberi layanan publik, seringkali dalam menyelesaikan masalah pelayanan publik yang coba selesaikan sering kali bukanlah masalah pemberi layanan sendiri, melainkan masalah sekelompok orang tertentu (objek pelayanan). Ketika membuat desain, penting untuk masyarakat dan apa yang penting bagi mereka

Teknik pertama adalah melakukan pengamatan kita dapat melihat apa yang dilakukan individu/ masyarakat (objek pelayanan publik) dan cara mereka berinteraksi dengan lingkungannya membantu kita untuk dapat memahami kebutuhan masyarakat atau individu sebagai objek pelayanan publik. Langkah kedua adalah dengan membangun keterlibatan dengan objek pelayanan publik sehingga kita juga dapat merasakan secara langsung apa sebenarnya yang dibutuhkan oleh masyarakat sebagai objek pelayanan publik. Terlibat dengan individu dan masyarakat secara langsung dapat membantu dalam mengungkapkan cara berpikir dan nilai-nilai yang mereka pegang. Kita dapat mengerti pandangan masyarakat objek pelayanan melalui cerita dan hal-hal yang mereka lakukan. Setelah mengamati dan melibatkan diri dengan masyarakat dan individu objek pelayanan publik, hal ini menjadi penting untuk merasakan langsung pengalaman masyarakat.

Tahap define

Pada tahapan ini kita harus menentukan permasalahan yang harus diselesaikan dalam pemberian pelayanan publik agar memberikan kepuasan yang maksimal kepada masyarakat. Dalam menentukan permasalahan kita harus fokus pada objek layanan yang spesifik dan Berdasarkan insight dan kebutuhan kebutuhan objek layanan.

Tahap ideate

Pada tahapan ini kita harus mampu menghasilkan ide ide yang dapat menjadi solusi terhadap permasalahan masyarakat atau objek maupun subjek pelayanan publik. Untuk menghasilkan ide- ide kita dapat menggunakan berbagai teknik seperti membuat prototipe, bodystorming, membuat mind map, membuat sketsa, tempalte inovasi, daan teknik- teknik berpikir kreatif dan inovasi dalam menghasilkan ide-ide yang kompatible dengan inovasi pelayanan publik yang akan dibangun.

Tahap prototype

Pada tahap ini kita dapat mengaplikasikan ide-ide yang sudah dikumpulkan ke dalam bentuk fisik, dapat berupa catatan post-it yang ditempel di tembok, kegiatan role play, objek, atau bahkan storyboard. Ide- ide tersebut kemudian dirumuskan dalam berbagai bentuk kegiatan maupun mekanisme dalam pemberian layanan publik yang berkualitas dan inovatif.

Tahap test

Tahapan test adalah peluang untuk kita agar mampu memperbaiki solusi yang diberikan dan membuatnya lebih baik lagi. Tahapan ini dapat dilakukan secara berulang sampai kita mendapatkan hasil terbaik.

Penutup dan Simpulan

Design Thinking adalah sebuah pola pemikiran dari kaca mata desainer yang dalam memecahkan masalahnya selalu dengan pendekatan human oriented. Penggunaan pendekatan *design thinking* dalam penciptaan inovasi pelayanan publik dapat kita lakukan dengan lima tahapan dalam *design thinking*.

Tahapan tersebut adalah *emphatise, define, ideate, prototype, test*. Untuk mewujudkan inovasi pelayanan publik yang berkualitas dengan pendekatan *design thinking* kita harus melakukan seluruh tahapan tersebut secara berurutan.

Daftar Pustaka

Mohamad Ismail, dkk. (2008). Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik, cetakan pertama (hal 1), Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Suharyo Akhmad, (2012), Kualitas Birokrasi Pelayanan Publik Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Era Otonomi Daerah, Jakarta: Indomedia Global.

Bryson, J., (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, San Francisco, CA: Jossey- Bass.

De Bono, Edward, (2000), *New Thinking for the New Millennium*, CA, New Millennium Entertainment

Glinski, P., (2012) Design Thinking And The Facilitation Process. Collaborative Design Workshop. NSW, Australia

Suprobo Priyo Filypus, (20120 Penerapan *Design Thinking* dalam Inovasi Pembelajaran Desain dan Arsitektur. Diakses 3 Maret 2019, dari: https://www.researchgate.net/profile/Priyo_Suprobo2/publication/262561679_Penerapan_Design_Thinking_dalam_Inovasi_Pembelajaran_Desain_dan_Arsitektur/links/00b7d537ff66251792000000/Penerapan-Design-thinking-dalam-Inovasi-Pembelajaran-Desain-dan-Arsitektur.pdf?origin=publication_detail

ISBN 978-602-6497-10-9



9 786026 497109