

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Melemahnya kohesi sosial yang terkait dengan melebarnya kesenjangan ekonomi tidak bisa diatasi dengan hanya kebijakan ekonomi. Indonesia juga membutuhkan panduan strategi kebudayaan, yakni akan menjadi apa dan hendak ke mana Indonesia dalam jangka panjang. Maka panduan strategi tersebut didapat dengan mencari, mengolah dan meningkatkan pengetahuan. Pengetahuan saat ini merupakan hal penting, baik bagi individu maupun suatu organisasi. Pengetahuan beriringan dengan teknologi yang terus berkembang pun ikut berkontribusi dalam peradaban. Dalam kamus Merriam Webster dikatakan, bahwa teknologi merupakan suatu aplikasi atau penerapan dari sebuah ilmu pengetahuan secara praktis. Penerapan praktis ini terkadang dikhususkan juga pada ruang lingkup tertentu.¹ Teknologi dalam sisi kehidupan manusia ini selalu diharapkan untuk menghasilkan ilmu-ilmu dan pengetahuan baru yang diperlukan agar individu ataupun organisasi mampu bertahan menghadapi perubahan. Terpenuhinya kebutuhan atas pengetahuan bagi individu,

¹ <https://dosenit.com/kuliah-it/teknologi-informasi/pengertian-teknologi-menurut-para-ahli>. Diakses pada 30 Oktober 2017, pukul 19.25 WIB.

menentukan kemampuannya untuk beradaptasi dalam kehidupan dan menentukan kenyamanan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Bagi suatu perusahaan, kebutuhan akan pengetahuan menentukan kesiapannya, baik dalam beradaptasi terhadap perubahan maupun dalam menjaga nilai kompetitifnya. Perubahan-perubahan yang terjadi di dunia usaha akhir-akhir ini, memberikan dampak yang cukup besar pada berbagai organisasi. Hilangnya kesempatan monopoli, justru memberikan kesempatan pada dunia usaha untuk melakukan pengaruh yang cukup berarti. Pada kenyataannya pada era ini juga semakin banyak orang yang pandai dalam memilih. Organisasi yang pelayanannya dinilai kurang profesional akan dengan mudah ditinggalkan oleh para pelanggannya.

Organisasi yang mampu memberikan yang terbaik kepada pelanggan akan mempunyai peluang lebih besar untuk bertahan dalam situasi-situasi yang sulit. Kemampuan memberi pelayanan terbaik terhadap pelanggan, menjadi salah satu pertimbangan pelanggan dalam memilih organisasi yang akan dijadikan mitra kerja. Kualitas pelayanan terhadap pelanggan tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang melaksanakan tugas pelayanan. Kualitas sumber daya manusia disini meliputi pengetahuan, keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memecahkan masalah, dan sebagainya. SDM yang terlatih dan terbiasa dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi terbukti mampu bisa meningkatkan produktivitas sehingga

para pekerja mampu menghasilkan yang sesuai dengan harapan. Dapat diartikan bahwa kebutuhan organisasi akan sumber daya dengan manusianya yang terlatih semakin tinggi, khususnya di era persaingan baik dalam bidang ekonomi, bisnis hingga teknologi yang semakin ketat dan sengit sekarang ini.

Manusia merupakan aset yang sangat berharga yang dimiliki oleh organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia sangat penting untuk dapat ditingkatkan. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah salah satunya melalui pelatihan. Jika kinerja sumber daya manusia dapat meningkat maka senantiasa kinerja organisasi pun akan meningkat.

Pelatihan merupakan salah satu intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Kegiatan pelatihan di perusahaan saat ini memiliki peran strategis. Hal ini terjadi karena kegiatan pelatihan tidak hanya menentukan kemampuan kinerja pegawai, dimana kinerja berujung pada kemampuan perusahaan dalam meningkatkan nilai kompetitifnya, namun pelatihan juga mempengaruhi *employee engagement*.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan atau biasa disebut dengan BPPK merupakan lembaga yang menjadikan pelatihan sebagai intervensi untuk meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Keuangan RI.

BPPK sebagai payung bagi beberapa pusdiklat dan badan diklat keuangan yang ada di daerah (BDK). Pusdiklat yang dibawah BPPK antara lain Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai, dan Pusdiklat Keuangan Umum. BPPK selama ini secara bertahap mengembangkan diri menjadi *Corporate University* Kementerian Keuangan. Sehingga mengubah metode kerja dan pelatihannya di setiap pusdiklat-pusdiklat yang dibawah BPPK tidak lagi menjadi pelatihan konvensional, namun pelatihan berbasis *Corporate University*. *Corporate University* merupakan sebuah fungsi yang secara strategis sejajar dengan integrasi pengembangan manusia dalam satu generasi tertentu dan harus fokus pada pengembangan pribadi, jenjang karir, kesempatan pelatihan, kegiatan pembelajaran, program sumber daya manusia, dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi. Inti dari *Corporate University* merupakan sebuah upaya pelatihan serta pendidikan yang dapat menjadi proses pengembangan karir pegawai karena dengan adanya *Corporate University* program pengembangan, pelatihan dan pendidikan pegawai akan lebih terpadu dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. *Corporate university* yang dimaksud bukanlah universitas tradisional dengan berbagai jurusan maupun tingkat pendidikan, namun pada dasarnya merupakan model baru dari pelatihan konvensional. Terdapat perbedaan antara model pelatihan tradisional dengan suatu *Corporate University*, salah satu perbedaan utamanya adalah jika

biasanya model pelatihan tradisional memenuhi kebutuhan bersifat sesaat maupun *quick-kill*, maka suatu *Corporate University* lebih fokus pada pelatihan yang bersifat strategis, untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan. Perbedaan antara kegiatan pelatihan konvensional dan kegiatan *Corporate University*, menurut Meister, pembeda utamanya terletak pada kurikulum². Pendapat yang dikemukakan oleh Dealtry juga dikatakan, bahwa tantangan terbesar pada kegiatan di organisasi salah satunya adalah penyusunan kurikulum yang berselaras dengan tujuan bisnis itu sendiri. Suatu perusahaan terkadang melewatkan pembuatan kurikulum ini, sehingga pada akhirnya kebutuhan perusahaan tidak dapat terpenuhi, baik kebutuhan pelatihan keahlian maupun kebutuhan pembelajaran jangka panjang³. Pendapat Moore sebelumnya mengatakan bahwa kurikulum bersifat fleksibel, jadi bukanlah suatu informasi, ide, maupun prosedur yang kaku, namun lebih tergantung pada proses dinamis⁴. Pendapat tersebut menjelaskan mengenai pentingnya suatu perusahaan untuk memiliki kurikulum kegiatan pelatihan yang terstruktur baik dan selaras dengan tujuan maupun strategi bisnisnya. Dapat dikatakan, *Corporate University* bukan hanya sekedar transformasi dari sebuah *training center* dengan dibangunnya sebuah gedung khusus

² J.C. Meister. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force* (Revised Edition). (New York: McGraw-Hill, 1998), h. 120

³ R. Dealtry. The design and management of an organisation's lifelong learning curriculum. (*Journal of Workplace Learning*, Vol. 21 (2), 2009), h. 156

⁴ David T. Moore. Curriculum at work. (*Journal of Workplace Learning*, Vol. 16. Issue 6, 2004), h. 325

sebagai pusat pelatihan dan pendidikan karyawan perusahaan, namun terdapat beberapa proses dan strategi penting penentu lainnya, sehingga suatu entitas tersebut dapat dikatakan sebagai *Corporate University* yang memang berfungsi sebagai entitas strategik bagi perusahaan.

Hal yang mendorong BPPK menerapkan konsep pelatihan berbasis *Corporate University*, didasarkan pada keinginan membentuk budaya organisasi belajar (*learning organization*) di dalam lingkungan kerja dan kinerja tiap struktur anggotanya. Walaupun peran pusdiklat tersebut sudah memiliki kegiatan dan hasil *learning*, *training*, dan *knowledge* bagi peserta didik atau pegawai. Namun berbeda dengan fungsi sebelumnya di bidang pendidikan dan pelatihan keuangan yang umumnya menekankan pada penguasaan *skill* dan *knowledge* dalam suatu pekerjaan, diharapkan peran *Corporate University* ini lebih kepada peningkatan kecerdasan dan cara berpikir pegawai yang berkesinambungan dengan pekerjaan, melaksanakan *best practice* yang akan menguntungkan BPPK dengan pencapaian yang efektif, strategis dan maksimal.

Di Indonesia, fenomena *Corporate University* belum lama berkembang. Hingga saat ini, beberapa perusahaan di Indonesia sudah mengadopsi konsep *learning organization*, misalnya Mandiri University dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Secara formal, Bank Mandiri membangun Mandiri University sebagai unit kerja yang mengemban misi untuk membangun organisasi belajar (*learning organization*). Terdapat

fokus inisiatif pada Mandiri University ini sendiri yaitu: mengembangkan pegawai yang kompeten, berkarakter, berintegritas, dan berorientasi pada pasar, serta memiliki *engagement* yang kuat, pengembangan kurikulum yang selaras dengan bisnisnya melalui metode *blended learning*, pengembangan infrastruktur, yaitu kampus berstandar internasional dengan sarana pendukung EKMS (*enterprise knowledge management system*) dan ELMS (*enterprise learning management system*) yang memungkinkan pegawai bisa terus belajar tanpa harus di kelas dengan memanfaatkan sarana *e-Learning* yang dapat diakses melalui intranet maupun internet. Dengan pendekatan ini peserta atau pegawai dapat belajar secara jarak jauh, dapat belajar dari tempat kerjanya, atau tempat kerja orang lain. Secara informal, melalui program internalisasi budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, dan Excellence*), Bank Mandiri mendorong terciptanya budaya *sharing* dan *learning organization* di masing-masing unit kerja secara periodik (bisa setiap hari atau sepekan sekali)⁵. Selanjutnya ada PLN *Corporate University* dari PT PLN (Persero). *Corporate University* ini memiliki delapan akademi. Untuk memperkuat posisi *Corporate University*, setiap anggota direksi PLN terlibat dalam menyusun kurikulum dan menjalankan programnya. Pusdiklat hanya berperan sebagai administrator dari

⁵ J. Budi Soesetyo. *Successful Implementation of KM in Indonesia*. (Jakarta: PT. Dunamis Intra Sarana, 2013), h. 33-34.

terselenggaranya program pendidikan disana. Adanya *Corporate University* pada PLN menciptakan organisasi belajar. Pembelajaran menjadi salah satu empat *Corporate Values* PLN (SIPP=Saling Percaya, Integritas, Peduli & Pembelajar) sekaligus menjadi salah satu pilar dari tujuh pilah HCMS (*Human Capital Management System*) PLN. Pilar pembelajaran ini terbagi dua yaitu: pembelajaran antar pegawai dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerja melalui kegiatan KM (*Knowledge Management*) dan pembelajaran terstruktur dalam modul, silabus dan kurikulum pelatihan melalui *Corporate University*⁶. Dengan demikian dapat dilihat contoh *best practice* tersebut bahwa kelebihan *Corporate University* yaitu adanya keterkaitan yang saling mendukung antara budaya *learning organization* dengan kualitas kinerja pegawai suatu organisasi.

Mengingat perbedaan karakteristik pelatihan berbasis *Corporate University* dengan konvensional, maka menjadi suatu hal yang sangat menarik untuk dikaji lebih dalam, guna mengetahui kontribusinya pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di BPPK. Sebagai upaya untuk mengatasi kesenjangan yang ada, maka organisasi yang bersangkutan perlu melakukan upaya yang sistemik dan sistematis untuk segera mengetahui apa yang dibutuhkan dalam pelatihan. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan sebuah langkah yaitu analisis kebutuhan. Melalui

⁶ *Ibid*, h. 242.

analisis kebutuhan, kesenjangan yang menjadi kebutuhan dapat teridentifikasi dan rekomendasi yang tepat dapat diberikan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apa yang menjadi kriteria ideal dalam pelatihan berbasis *Corporate University*?
2. Kebutuhan-kebutuhan apa saja yang diperlukan BPPK untuk menerapkan pelatihan berbasis *Corporate University*?
3. Bagaimana menentukan kebutuhan pelatihan berbasis *Corporate University* di BPPK?
4. Rekomendasi apa yang dapat diterapkan guna mengatasi kesenjangan yang ada?

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dilakukan agar peneliti lebih terarah, terfokus dan tidak menyimpang dari sasaran pokok penelitian. Oleh karena itu, peneliti memfokuskan pada pembahasan atau masalah-masalah pokok seputar analisis kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh BPPK dalam menerapkan pelatihan berbasis *Corporate University*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian masalah yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini difokuskan pada menganalisis kebutuhan-kebutuhan pelatihan *Corporate University* pada BPPK. Adapun yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana menganalisis kebutuhan pelatihan berbasis *Corporate University* di BPPK?”**

E. Tujuan Penelitian

Mendesripsikan proses analisis kebutuhan pelatihan di BPPK sehingga menghasilkan sejumlah rekomendasi yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan pelatihan berbasis *Corporate University*. Dalam melakukan analisis kebutuhan, mengacu kepada model Allison Rossett, khususnya pada langkah ke 2 menetapkan tahapan analisis kebutuhan.

F. Tujuan Khusus Penelitian

- a. Mengidentifikasi keadaan optimal *Corporate University* untuk mengetahui keadaan yang diharapkan pelatihan dan pembelajaran di BPPK.
- b. Mengidentifikasi keadaan kinerja aktual BPPK untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.
- c. Mengidentifikasi kesenjangan antara keadaan optimal *Corporate University* dengan keadaan aktual BPPK.

- d. Mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan
- e. Menentukan rekomendasi yang sekiranya dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan.

G. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. BPPK, sebagai masukan dalam menjalankan pelatihan berbasis *Corporate University* sehingga mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi.
2. Penelitian sebagai referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian di masa mendatang.
3. Peneliti lain, sebagai perbandingan dalam melakukan penelitian sejenis.