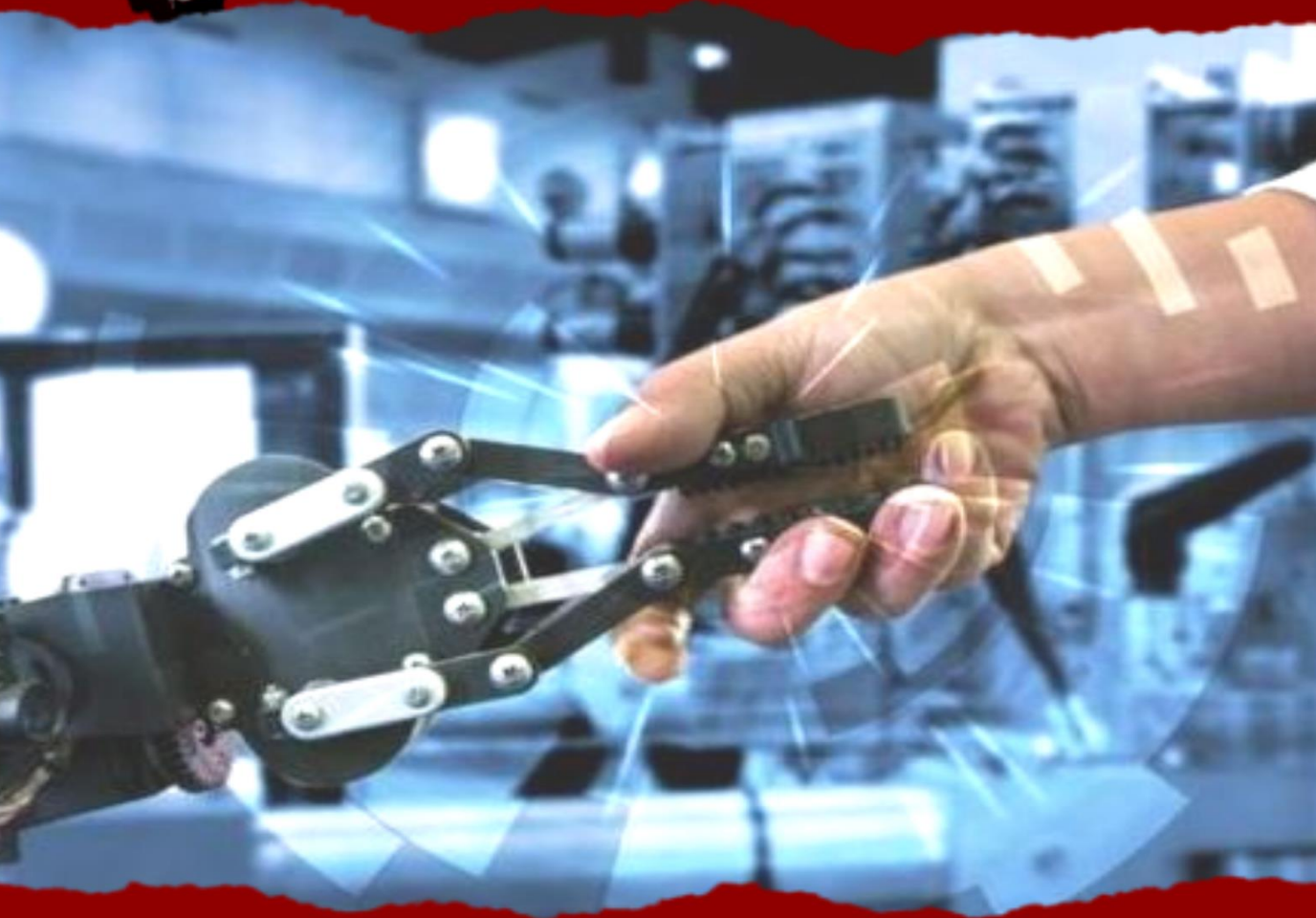


INTERNALISASI

KEMENKUMHAM
CORPORATE UNIVERSITY



MUH. KHAMDAN

INTERNALISASI

K E M E N K U M H A M

C O R P O R A T E U N I V E R S I T Y

INTERNALISASI
KEMENKUMHAM
CORPORATE UNIVERSITY

MUH KHAMDAN



Internalisasi Kemenkumham *Corporate University*

Muh. Khamdan

©BPSDM Kumham Press, 2020

xiii + 89 halaman; 18 x 25 cm

1. Corporate University 3. Manajemen Pengetahuan 4. Talenta
2. Organisasi Pembelajaran 4. Pengembangan

ISBN: 978-623-93578-0-1

Editor : Wiharyani

Penyunting : Asep Kurnia

Desain sampul dan Tata letak

Sopy Ahyar

Penerbit:

BPSDM KUMHAM Press

Jl. Raya Gandul – Cinere No.4

Kecamatan Cinere

Kota Depok, Jawa Barat

Telp: +62217540123

Email: humas.bpsdmkumham@gmail.com

Cetakan pertama, April 2020

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa seijin dari Penerbit.



Pengantar Penulis

Bismillah wal hamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah menganugerahkan kesempatan dan kesehatan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan penulisan naskah “Internalisasi Kemenkumham *Corporate University*”. Naskah ini merupakan hasil karya penulis sebagai bentuk partisipasi dalam memberikan respon terhadap desain dan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks kontestasi gagasan di era masyarakat literasi dunia. Tulisan ini juga menjadi bentuk pertanggungjawaban akademik penulis dalam mengelola pengetahuan *tacit* atau pengetahuan yang masih di dalam gagasan pribadi menjadi pengetahuan eksplisit yang terdistribusikan kepada organisasi.

Setiap ada temuan baru, atau ada konsep baru yang meluas, seringkali diiringi adanya gagal faham atau faham kegagalan. Dulu, ketika Nicolaus Copernicus menyatakan bahwa pusat tata surya bukan bumi tetapi matahari, ia dihabisi dan di *bully* oleh kalangan gereja. Astronom asal Polandia itu menjungkirbalikkan teori geosentris gereja dengan menghadirkan teori baru bahwa matahari sebagai pusat tata surya atau heliosentrisme. Lalu, dalam birokrasi aparatur sipil negara (ASN) saat muncul konsep *artificial intelligence* (AI) yang menggantikan tugas ASN sehingga bekerja bisa dari rumah dan tidak harus di kantor, sebagian pengelola unit kepegawaian pun sempat meragukan dan hampir mustahil membayangkan terwujud. Sampai akhirnya, wabah *Coronavirus Disease 2019* atau Covid 19 memaksa hampir semua pegawai mengikuti kebijakan *work from home* (WFH) atau menyelesaikan pekerjaan dari rumah.

Sejarah birokrasi Indonesia setidaknya belum pernah terjadi gelombang besar para pegawai mengerjakan dan menyelesaikan tugas kantor dari rumah. Keterdesakan telah memaksa untuk menemukan perubahan dan strategi



antisipasi. Teknologi digital begitu dahsyat memengaruhi budaya kerja pegawai di seluruh belahan dunia dalam wabah Corona di seluruh negara. Puluhan tahun birokrasi pemerintahan selalu distigma dengan meja kantor bertaplak meja dan wajah-wajah cemberut dengan beban kerja yang diiringi persoalan rumah dan keluarga. Namun, kini pegawai bisa berbahagia menikmati suasana bekerja sambil mengurus rumah tangga dan bercengkerama dengan keluarga. Kekuasaan dan cara-cara lama begitu cepat digeser oleh pandemik virus Covid-19, sehingga konsep birokrasi digital dengan serta merta dapat diterima tanpa penyangkalan.

Polemik pemangkasan eselon III dan IV serta jenjang di bawahnya, telah membuat sebagian pegawai menggerutu. Bagaimana kantor dapat berjalan jika jenjang kontrol jabatan dikurangi bahkan dihilangkan. Covid-19 telah menunjukkan bahwa dengan bekerja dari rumah maka kantor tetap berjalan. Pada posisi inilah secara sadar atau tidak, kantor-kantor atau organisasi pemerintah dan swasta sesungguhnya hanya diurus oleh sedikit pegawai yang memegang bidang strategis. Pegawai-pegawai lainnya belajar mandiri dan bekerja mandiri sesuai dengan bakat, minat, dan kemauan untuk tetap meningkatkan kompetensi individu, meski pada akhirnya ada juga yang tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan.

Budaya kemandirian pegawai untuk belajar dan bekerja inilah kunci utama *Corporate University* (CorpU). CorpU merupakan “pabrik” yang melakukan rangkaian proses pemerolehan, pembentukan, penyimpanan, penyebarluasan, dan penerapan pengetahuan organisasi kepada seluruh pegawai. CorpU bukanlah fasilitas seperti sekolah atau kampus meski menyandang nama universitas, tetapi fasilitas dan strategi organisasi untuk menjadikan semua pegawai belajar terus menerus (*knowledge worker*) dan saling berbagi pengetahuan secara berkesinambungan. CorpU memberikan kesempatan seluruh komponen organisasi untuk terlibat sebagai insan pembelajar serta terkoneksi dalam ekosistem pengetahuan untuk efektivitas



pencapaian tujuan organisasi. Perlu pemahaman tentang perubahan-perubahan mendasar yang tengah terjadi dalam pengembangan kompetensi.

Substansi dari penulisan naskah ini merupakan bagian dari serpihan pengalaman yang penulis dapatkan dalam kunjungan bersama sejumlah kolega widyaiswara ahli madya ke beberapa kampus di Singapura, baik National University of Singapore (NUS), Nanyang Technological University, dan Civil Service College Singapore. Tinggal dalam beberapa waktu di sana dengan mengamati proses pembelajaran serta berinteraksi dengan mahasiswa dan para dosen, kemudian diperkaya dengan berbagai publikasi ilmiah yang disajikan dengan berbasis teknologi digital menyadarkan bahwa hal yang terpenting dalam suatu organisasi adalah kesediaan *sharing* pengetahuan dan interaksi komunikasi untuk terus menerus berdiskusi dalam komunitas pengetahuan.

Ulasan mengenai fenomena *corporate university* di sejumlah negara secara sengaja dan tidak sengaja penulis dapatkan dari interaksi sejumlah kolega kampus, terutama dari editor naskah ini, Wiharyani. Cakrawala *corporate university* dijelaskan berdasarkan pengalaman *short course* bersama suaminya ke Universite Paris 1 Pantheon Sorbonne dan Universitas Luksemburg pada pertengahan 2019. Teknologi telah membuat batas tempat dan waktu tidak lagi berjarak dan bersekat, semua dapat membantu dalam upaya peningkatan pengetahuan dan kompetensi individu dan organisasi.

Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam proses penyusunan naskah ini. Sebuah kehormatan bagi penulis untuk dapat menguraikan konsep-konsep yang masih baru bagi sebagian kalangan ini, untuk mengurai gambaran langkah menuju Kemenkumham *Corporate University*. Terima kasih penulis sampaikan kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, yang pada masa sebelumnya telah memberikan kepercayaan bagi penulis untuk menjadi *reviewer* penelitian berkaitan tentang strategi pembentukan Kemenkumham



Corporate University selama memimpin Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM (Balitbang Kumham).

Sebagai sebuah kajian tentu penulis mengakui adanya banyak bagian-bagian yang mengalami keterbatasan, terutama kurang dalamnya informasi pada bahasan-bahasan tertentu. Penulis berharap naskah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan memberikan kontribusi bagi organisasi dalam memahami pelaksanaan pengembangan SDM berbasis *corporate university*, yaitu terbentuknya ekosistem organisasi pembelajar, terkelolanya manajemen pengetahuan, dan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Kemenkumham.

Cinere, 21 April 2020

Muh. Khamdan



Pengantar Ketua Tim Kerja Kemenkumham CorpU

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, sehingga Tim Kerja Kemenkumham *Corporate University* telah menyelesaikan program penyusunan naskah “Internalisasi Kemenkumham *Corporate University*”. Naskah ini dikembangkan melalui *review* substansi isi selama Coronavirus Disease 2019 (Virus Covid 19) mewabah di Indonesia, sehingga harus diselesaikan melalui aktivitas kerja dari rumah atau *work from home* (WFH). Realitas ini menjadi bukti bahwa dunia digital di era revolusi industri 4.0 dan *society* 5.0 telah diadaptasi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Pengembangan substansi naskah ini melalui perjalanan yang cukup panjang, yaitu penentuan skema isi, pengkajian bahan dasar, pengumpulan data lapangan, *review policy brief* dan hasil penelitian dari Balitbang Hukum dan HAM, validasi isi, rapat virtual tim kerja, sampai pada uji isi yang melibatkan pihak-pihak terkait. Tim Kerja juga membahas dalam setiap rapat virtual tentang strategi implementasi maupun tema-tema baru yang menjadi target pencapaian atas Kemenkumham CorpU, yaitu konsep organisasi pembelajar, konsep manajemen pengetahuan, dan konsep pengembangan SDM berbasis talenta. Hal ini setidaknya sebagai bentuk komitmen dalam menindaklanjuti 2 (dua) regulasi penting dalam pengembangan SDM, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Terkait komitmen atas pengembangan kompetensi dan manajemen talenta, BPSDM Hukum dan HAM telah menetapkan serangkaian strategi pencapaian. Selain penguatan dan penyusunan strategi implementasi Kemenkumham CorpU, telah dilakukan juga penguatan SDM berkompetensi bahasa, penyusunan program substantif pelatihan prioritas nasional,



pembangunan zona integritas menuju WBK/WBBM, termasuk upaya untuk pengembangan infrastruktur teknologi informasi. Kesemua langkah tersebut adalah upaya bersama untuk mencapai standar kualitas individu maupun kualitas organisasi berkinerja tinggi dan berkelas dunia.

Tim Kerja Kemenkumham CorpU menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua tim yang telah bekerja giat dengan semangat yang tinggi serta kepada semua pihak yang telah turut andil dalam penyelesaian penulisan naskah ini. Semoga dapat digunakan sebagai acuan dalam internalisasi Kemenkumham CorpU sekaligus gambaran implementasi di setiap tingkat dan jenjang organisasi.

April 2020

Ketua Tim Kemenkumham Corporate University

Nuni Suryani



Pengantar Kepala Badan BPSDM Hukum dan HAM

Sejarah peradaban manusia menunjukkan bahwa suatu bangsa yang maju dibangun bukan hanya mengandalkan kekayaan alam dan jumlah populasi rakyatnya. Bukti dan tanda kemajuan peradaban suatu bangsa sampai saat ini tetap dan tidak akan berubah, yaitu kemampuan literasi dan menghasilkan karya tulis terdokumentasi sebagai aset intelektual. Bangsa yang kaya literasi terbukti memiliki karakter yang kuat, memiliki semangat kreativitas yang besar, serta memiliki daya saing tinggi dengan kemampuan komunikasi yang baik dalam dunia internasional.

Kemenkumham selaku bagian dari bangsa besar, Indonesia, harus mampu mengembangkan budaya literasi bagi setiap peagawainya. Penguasaan enam literasi yang telah disepakati oleh *World Economic Forum* pada 2015, menjadi penting untuk terimplementasi guna mendukung pencapaian program strategis dan kinerja organisasi. Pada peran itulah maka strategi *Corporate University* (CorpU) menjadi pilihan untuk meningkatkan kualitas pegawai, dengan pendekatan sebagai bagian dari organisasi pembelajar.

Kemenkumham CorpU dengan seluruh komponen organisasi memiliki maksud untuk menjamin *link and match* antara pembelajaran dengan peningkatan kinerja. Dampak yang diharapkan adalah terjadinya peningkatan layanan kepada masyarakat Indonesia dan masyarakat global, serta bebas dari praktik korupsi atau penyelewengan hukum lainnya. Dengan pencapaian kondisi tersebut, maka tujuan untuk menjadi organisasi kelas dunia bukan lagi sekadar jargon dan yel-yel, tetapi benar-benar terwujud.

Naskah buku *Internalisasi Kemenkumham Corporate University* ini diterbitkan sebagai salah satu rujukan untuk mewujudkan ekosistem pembelajar yang kaya literasi di seluruh wilayah Indonesia, dan perwakilan di sejumlah negara di dunia. Demikian juga untuk mendapatkan gambaran peta



jalan strategi pengembangan kompetensi di lingkungan Kemenkumham yang berdasarkan kerangka kerja organisasi pembelajar dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Penghargaan yang tinggi saya sampaikan kepada penulis, tim kerja CorpU, dan semua pihak yang terlibat dalam penyusunan naskah ini. Semoga bermanfaat bagi penggerak CorpU di lingkungan Kemenkumham dan bagi masyarakat serta seluruh pemangku kepentingan. Pada akhirnya, Kemenkumham CorpU merupakan salah satu upaya untuk mendukung terbentuknya organisasi yang berkinerja tinggi menuju Kemenkumham berkelas dunia.

April 2020

Kepala BPSDM Hukum dan HAM

Asep Kurnia

Bab 1

Pendahuluan

- 1 Latar Belakang
3. Deskripsi Singkat
3. Manfaat
4. Tujuan Pembelajaran
4. Materi Pokok
4. Petunjuk Belajar

Bab 2

Overview Kemenkumham CorpU

- 7 Pembangunan Hukum dalam Visi Misi Pemerintahan
- 12 Definisi Kumham CorpU
- 15 Perjalanan Kumham CorpU
- 19 House of Kumham CorpU

Bab 3

CorpU dan Pembentukan Organisasi Pembelajaran

- 28 Pengertian Organisasi Pembelajaran
- 31 Siklus Pembentukan Organisasi Pembelajaran
- 34 Subsistem Organisasi Pembelajaran
- 36 Organisasi Pembelajaran di Kemenkumham

Bab 4

CorpU dan Manajemen Pengetahuan

- 44 Pengertian Manajemen Pengetahuan
- 47 Hierarki Pengetahuan dalam Organisasi Pembelajaran
- 52 Siklus dan Strategi Manajemen Pengetahuan
- 53 Manajemen Pengetahuan Strategis Kemenkumham

Bab 5**Strategi Pembelajaran dan Manajemen Talenta**

- 57 Pengertian Manajemen Talenta
 - 60 CorpU *Wheel* dan Pengembangan Talenta
 - 62 Strategi Pembelajaran dalam Pengembangan Talenta
-

Bab 6**Implementasi Menuju Kumham CorpU**

- 66 *Learning Processes* atau Pembelajaran
 - 71 *Knowledge Management* atau Pengelolaan Pengetahuan
 - 73 *People*
 - 75 *Networking*
-

Bab 7**Kesiapan ASN Kumham Menuju CorpU**

- 78 Perubahan Paradigma Belajar Mandiri
- 81 Membangun Budaya Berbagi Pengetahuan
- 83 Sertifikasi Individu dan Organisasi

Bab 1 Pendahuluan



Salam Para Pembelajar.

Mari kita bersama-sama membahas apa urgensinya memahami *Corporate University* sebagaimana sudah dicanangkan oleh Kementerian Hukum dan HAM. Pembahasan ini akan menguraikan tentang konsep pengembangan kompetensi dalam kaitannya dengan peran sebuah organisasi pembelajar, yang ditinjau dari sejumlah fenomena yang dikenal dengan istilah *hyperconnected society*.

Semoga dapat secara mudah difahami untuk belajar mandiri.

A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) memiliki kedudukan sebagai aparatur pelaksana kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah. Oleh karenanya, untuk menjalankan kedudukannya tersebut maka ASN mesti memerankan fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Pada fungsi ini, maka perlu memahami tuntutan perubahan dan gelombang mobilisasi orang, benda, teknologi, maupun budaya untuk menemukan kesempatan-kesempatan baru dalam pengembangan kompetensi.

Musibah dunia berupa virus Covid 19 atau Corona dari China, setidaknya telah memengaruhi budaya baru masyarakat. Budaya berhubungan dan bekerja mengandalkan internet, *cloud computing*, dan *platform* sejumlah aplikasi untuk komunikasi jarak jauh secara langsung. Hampir seluruh pekerjaan diselesaikan melalui jejaring dunia maya sehingga menciptakan *physical distancing*. Suatu kondisi yang tetap menjaga seseorang terhubung secara sosial dalam bentuk komunikasi yang aktif.



Pekerjaan kantoran dan pemerintahan mengalami perubahan bentuk layanan menggunakan aplikasi *platform* video secara aktif. Perilaku masyarakat berpindah ke dalam aplikasi raksasa seperti Google, Instagram, Youtube, WhatsApp, dan produk untuk *teleconference*. Mobilisasi perilaku terjadi secara besar-besaran dengan pemberlakuan *Work From Home* (WFH), yang ditandai adanya meeting online dari tingkatan anak pra-sekolah sampai pimpinan pemerintahan tertinggi negara. Di masyarakat Indonesia, aplikasi *Skype* buatan Microsoft, *Zoom Cloud*, dan *Google Hangouts* merupakan aplikasi primadona untuk menggantikan aktivitas perkantoran, pendidikan, dan komunitas lain.



Keterdesakan keadaan telah memaksa untuk menemukan perubahan dan strategi antisipasi. Program kerja dari rumah secara makro dapat difahami bahwa birokrasi harus dapat melakukan efisiensi sumber daya dan efektivitas kinerja.

Tantangan dan keterdesakan lingkungan kerja yang sukses memanfaatkan teknologi, membuktikan bahwa strategi pengembangan Sumber Daya Manusia tidak bisa lagi hanya mengandalkan sistem konvensional. Pembentukan budaya kerja dalam lingkup sebagai organisasi pembelajar harus dikembangkan. Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut,



maka strategi *Corporate University* (CorpU) merupakan sebuah *ikhtiar*. Birokrasi digital sebagaimana dipopulerkan oleh Menteri Hukum dan HAM, Yasonna Laoly, harus diiringi adanya ekosistem digital untuk peningkatan layanan, efisiensi, dan pendapatan (*revenue*).

CorpU merupakan strategi pengembangan SDM yang mengedepankan program terarah dan sistematis dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Pembelajaran dalam CorpU merupakan rangkaian dari manajemen perubahan yang dilakukan untuk menutup kesenjangan kompetensi. Dalam konteks manajemen perubahan, kompetensi yang timpang atau surplus SDM maka dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi lain dalam pendekatan kesisteman. Hal inilah yang menjadi penting untuk memahami keterkaitan antara CorpU dengan manajemen talenta, bahwa CorpU adalah wadah pendidikan terkait dengan penjenjangan karir. Pada posisi itulah naskah ini hadir untuk mengurai lensa baru manajemen pengembangan.

B. Deskripsi Singkat

Para Pembelajar, materi ini membekali peserta agar memahami dan mampu menjelaskan konsep CorpU, pembentukan organisasi pembelajar, manajemen pengetahuan, strategi pembelajaran dan manajemen talenta, serta implementasi menuju Kumham CorpU.

C. Manfaat

Manfaat yang dapat diperoleh dengan mempelajari materi ini adalah:

1. Peserta dapat memahami konsep CorpU
2. Peserta dapat menjelaskan hubungan CorpU dan organisasi pembelajar
3. Peserta dapat menjelaskan CorpU dan manajemen pengetahuan
4. Peserta dapat menjelaskan strategi pembelajaran dan manajemen talenta
5. Peserta dapat menjelaskan implementasi Kumham CorpU.



D. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti materi ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan strategi implementasi Kumham CorpU.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari materi ini, para pembelajar diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep CorpU
2. Menjelaskan hubungan CorpU dan organisasi pembelajar
3. Menjelaskan hubungan CorpU dan manajemen pengetahuan
4. Menjelaskan strategi pembelajaran dan manajemen talenta
5. Menjelaskan implementasi Kumham CorpU

E. Materi Pokok

Materi pokok yang dibahas dalam modul ini adalah:

1. Konsep CorpU
2. Hubungan CorpU dan organisasi pembelajar
3. Hubungan CorpU dan manajemen pengetahuan
4. Strategi pembelajaran dan manajemen talenta
5. Implementasi Kumham CorpU

F. Petunjuk Belajar

Anda sebagai pembelajar, dan agar dalam proses pembelajaran maupun internalisasi pemahaman “Kumham Corporate University” dapat berjalan lebih lancar, dan indikator hasil belajar tercapai secara baik, Anda kami sarankan untuk mempelajari secara urut, menambah referensi lain yang terkait, serta berdiskusi dengan beberapa pihak untuk mendapatkan gambaran pemahaman lain sekaligus penguatan tentang *Corporate University*.

FRAMEWORK INTERNALISASI CORPORATE UNIVERSITY



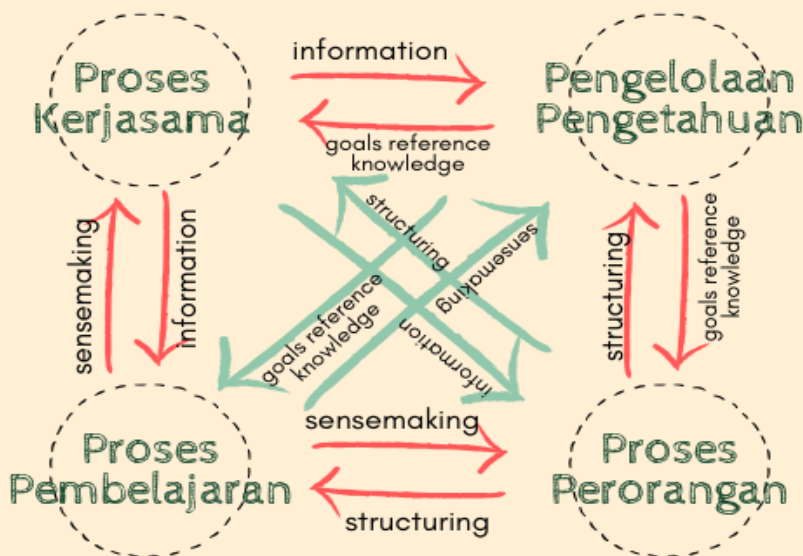


MENUJU CORPORATE UNIVERSITY



Corporate university merupakan strategi pembelajaran untuk melatih pegawai di instansi/perusahaan guna meningkatkan kinerja sesuai dengan visi, misi dan strategi institusi.

DIAGRAM 4 KERANGKA ANALISIS CORPU



Proses Pembelajaran menghasilkan *sensemaking* (kemampuan untuk memahami situasi/ konteks yang berdampak 3 proses lainnya)

Proses perorangan menghasilkan *structuring* (dalam wujud tata laksana organisasi) yang memengaruhi proses lainnya.

Proses pengelolaan pengetahuan menghasilkan referensi yang merujuk pada sasaran organisasi.

Proses Kerjasama menghasilkan informasi baru yang digunakan untuk mengembangkan 3 proses lainnya.

Dalam konteks Kementerian Hukum dan HAM, BPSDM menjadi *focal point* dari Proses Pembelajaran dan diharapkan terlibat dalam ketiga proses lainnya.

LANGKAH MENUJU CORPU DI KEMENKUMHAM

- Institusionalisasi konsep *Corpu* dengan membuat kebijakan internal pengembangan Kemenkumham sebagai organisasi pembelajar
- Pertemuan Dewan Pembelajaran untuk menetapkan arah strategi institusi
- Sentralisasi pengetahuan dengan BPSDM sebagai *focal point*





Bab 2 *Overview* Kemenkumham *Corporate University*

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan pembangunan hukum dalam visi misi pemerintahan 2019-2024, pengertian Kumham CorpU, perjalanan Kumham CorpU, dan *House of* Kumham CorpU

Salam Para Pembelajar.

Kemampuan untuk dapat menjelaskan pengertian Kumham CorpU dan *House of* Kumham CorpU menjadi penting sebagai bagian dari pengembangan materi ini. Pembangunan hukum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) merupakan pondasi dikembangkannya Kumham CorpU untuk efisiensi dan efektivitas pencapaian bagi seluruh pegawai Kemenkumham. Oleh karena itu, silakan memperdalam diri untuk dapat mengembangkan konsep tersebut.

A. Pembangunan Hukum dan Visi Misi Pemerintahan 2019-2024

Jika membangun suatu konstruksi gedung, hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dengan serius adalah konstruksi pondasi. Pengesahan Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 tertanggal 17 Januari 2020, merupakan pondasi awal untuk mengetahui proyek prioritas strategis dalam lima tahun ke depan. Proyek prioritas strategis yang penting untuk mendukung pembangunan hukum dan pengembangan SDM aparatur kementerian Hukum dan HAM salah satunya adalah proyek ke-26 berupa infrastruktur TIK untuk mendukung transformasi digital. Pada posisi tersebut,



Kemenkumham melalui BPSDM Hukum dan HAM memainkan peran untuk pemanfaatan infrastruktur TIK guna pencapaian digitalisasi layanan e-
pendidikan. Pemerintah sudah menekankan 5 sektor strategis rencana
pengembangan pita lebar terhadap e-pemerintahan, e-
pendidikan, e-
kesehatan, e-pengadaan, dan e-logistik.

Berbagai hasil survei, baik yang dilakukan oleh *The International for The Evaluation of Educational Achievement* dalam *Progress in International Reading Literacy Study* (PIRLS) tentang pemahaman dan minat baca masyarakat Indonesia tergolong rendah. Indonesia pada 2009 berada pada peringkat ke-45 dari 48 negara yang disurvei. Pada tahun-tahun berikutnya, peringkat Indonesia tidak jauh bergeser atau masih pada urutan 40-an oleh survei PIRLS, Pada survei yang dilakukan *Programme for International Student Assessment* (PISA) pada 2009, Indonesia menduduki urutan ke-57 dari 65 negara.

TV Versus BACA

Urutan Minat Baca Indonesia

- 39 dari 41 Negara, 2000
- 39 dari 40 Negara, 2003
- 48, dari 56 Negara, 2006
- 57 dari 65 Negara, 2009
- 61 dari 65 Negara, 2012
- 62 dari 72 Negara, 2015
- 72 dari 77 Negara, 2018

Apa itu Literasi ?

Literasi bukan hanya dimaknai kemampuan baca tulis, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan memaknai teks, angka, dan simbol kultural secara kritis

TAHUN	84,94	85,86	90,27	91,66	91,47
2003	23,70	23,46	18,94	17,66	13,11

1 Orang Indonesia yang memiliki minat baca tinggi (UNESCO, 2014)

1000

Tingkat melek huruf orang dewasa di Indonesia masih **65%** (UNESCO, 2012)

Indonesia memang sudah 74 tahun merdeka. Akan tetapi, banyak hal yang belum mencapai kemajuan, salah satunya budaya membaca. Dari sisi kemauan membaca, Indonesia tertinggal jauh dari negara-negara tetangga, yang berdampak menjadi generasi gagal faham dan mengembangkan faham kegagalan



Suatu kondisi yang ironis sekaligus kronis, jika dalam rentang satu tahun tidak ada satu bukupun yang tuntas dibaca, atau minimal tuntas separuhnya. Dampak langsungnya adalah kemampuan menulis yang sangat rendah, di tengah banyak sekali kemudahan akses dan teknologi informasi yang penuh dengan pustaka. Seorang novelis asal Republik Ceko bernama Milan Kundera pernah menyampaikan *“Jika ingin menghancurkan sebuah bangsa dan peradaban, hancurkan buku-bukunya; maka pastilah bangsa itu akan musnah.”*

Rendahnya budaya literasi yang ditandai dengan rendahnya angka minat baca masyarakat Indonesia, berdampak pada rendahnya kualitas persaingan SDM secara global. Terdapat 6 literasi yang menjadi faktor untuk mampu bersaing di kawasan regional dan global, yaitu literasi baca tulis, literasi numerasi, literasi sains, literasi digital, literasi finansial, dan literasi budaya kewargaan. Persaingan di abad ke-21 sebagaimana munculnya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dan keterbukaan akses dalam *hyperconnected society* diukur berdasarkan literasi dasar, kompetensi, dan karakter.

Semangat untuk meningkatkan keenam literasi, disertai peningkatan kompetensi dan pembentukan karakter merupakan bagian dari 5 misi pemerintahan Jokowi-Ma’ruf Amin. Kemerosotan besar dalam literasi ini semestinya menjadi peringatan sekaligus deteksi dini kualitas SDM. BPSDM Hukum dan HAM sebagai bagian dari institusi di bawah Kemenkumham menjadi perlu untuk menyiapkan formulasi lebih mutakhir guna menumbuhkan budaya literasi jangka panjang. Membangun SDM aparatur merupakan kunci keberhasilan inovasi dan perubahan-perubahan akan terbangun, sehingga memunculkan ekosistem pendidikan atau organisasi pembelajar, melalui pengembangan strategi *Corporate University*.

Kegiatan pemerolehan, pengumpulan, penyimpanan, pendistribusian, dan pengelolaan pengetahuan tidak bisa dibatasi melalui pelatihan, tetapi perlu gerakan massif untuk mendukung visi pemerintahan 2019-2024.

●●●●●

5 POIN PIDATO VISI INDONESIA JOKO WIDODO



1. Melanjutkan pembangunan infrastruktur

Jokowi berjanji akan melanjutkan pembangunan infrastruktur dengan lebih cepat dan mengintegrasikan jalan tol, kereta api, pelabuhan, dan bandara dengan kawasan produksi rakyat, kawasan industri kecil, kawasan ekonomi khusus, dan kawasan pariwisata.

“ Kita juga harus menyambungkan infrastruktur besar dengan kawasan persawahan, kawasan perkebunan, dan tambak-tambak perikanan. ”

3. Pangkas yang hambat investasi

Pemerintah akan mengundang investasi seluas-luasnya untuk membuka lapangan pekerjaan. Jangan ada yang alergi terhadap investasi.

“ Oleh sebab itu, yang menghambat investasi, semuanya harus dipangkas, baik perizinan yang lambat, berbelit-belit, apalagi ada punglinya! Hati-hati, ke depan saya pastikan akan saya kejar, saya kontrol, saya cek, dan saya hajar kalau diperlukan. ”

2. Pembangunan SDM

Jokowi menekankan, pembangunan SDM menjadi kunci pemerintahan ke depan. Pembangunan SDM akan dimulai dengan jaminan kesehatan ibu hamil, bayi, balita, dan anak usia sekolah. Hal ini dinilai sebagai kunci untuk mencetak manusia Indonesia yang unggul.

“ Jangan sampai ada *stunting*, kematian ibu, atau kematian bayi meningkat. Tugas besar kita di situ! ”

4. Reformasi birokrasi

Jokowi menekankan pada kecepatan pelayanan dan pemberian izin.

“ Kalau pola pikir, *mindset* birokrasi tidak berubah, saya pastikan akan saya pangkas! ”

5. Penggunaan APBN tepat sasaran

“ Setiap rupiah yang keluar dari APBN, semuanya harus kita pastikan memiliki manfaat ekonomi, memberikan manfaat untuk rakyat, meningkatkan kesejahteraan untuk masyarakat. ”



“ Kita harus optimis menatap masa depan! Kita harus percaya diri dan berani menghadapi tantangan kompetisi global. Kita harus yakin bahwa kita bisa menjadi salah satu negara ”



Salah satu visi pemerintahan Jokowi - Ma'ruf Amin periode 2019-2024 adalah pembangunan Sumber Daya Manusia. Langkah untuk mewujudkan pembangunan SDM dilakukan dengan meningkatkan kualitas pendidikan yang disertai dengan berjalannya manajemen talenta. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 berkaitan meningkatkan SDM berkualitas dan berdaya saing ditujukan untuk membentuk manusia yang sehat, cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter.

Mesti disadari bahwa daya saing manusia Indonesia masih dalam kelompok yang rendah. *Global Human Capital Index* di bawah koordinasi World Economic Forum (WEF) pada 2017, menempatkan SDM Indonesia dalam posisi ke-65 dari 130 negara. Peningkatan produktivitas dan daya saing sesungguhnya dapat diukur berdasarkan literasi dasar, kompetensi, dan karakter. Perlu dilakukan strategi prioritas dalam memperbaiki layanan pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat, sekaligus layanan pendidikan dan pelatihan yang adaptif bagi seluruh aparatur sipil negara. Terobosan pemanfaatan iptek dan inovasi sekaligus prestasi kerja yang selaras dengan jenjang karir, setidaknya dapat menumbuhkan terbentuknya ekosistem inovasi. Ekosistem inovasi merupakan bentuk lain dari ekosistem pembelajar yang mengalami fleksibilitas kerja dalam manajemen talenta (*talent pool*).

Manajemen talenta merupakan salah satu prasyarat menuju *Smart ASN*. Hal tersebut amanat dari arah pembangunan ASN dalam RPJMN 2020-2024 berupa *world class government*. Capaian demikian dapat mengacu pada empat indikator, yaitu percepatan layanan, efisiensi layanan, akurasi layanan, dan fleksibilitas kerja. *Smart ASN* dapat disebut juga sebagai *digital talent* di seluruh bentuk pelayanan pemerintahan. Pada posisi ini, menjadi penting untuk dilakukan pemetaan kompetensi bagi seluruh pegawai, sehingga mudah dilakukan *treatment* terhadap kekurangan kompetensi maupun distribusi kompetensi strategis organisasi ke unit organisasi lain melalui strategi *Corporate University*.

B. Pengertian Kemenkumham *Corporate University*



Indikator tercapainya *world class government* selain memiliki wawasan global juga harus menguasai teknologi informasi, memiliki jejaring luas, serta daya jual dalam persaingan global. Arah pembangunan ASN yang menargetkan tercapainya tata pemerintahan berkelas dunia, kunci utama tergantung pada kualitas aparatur yang mampu membantu pencapaian kinerja organisasi.

Kualitas aparatur tentu dipengaruhi kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan, serta keterampilan yang sesuai dengan tugas dan fungsi di tempat kerja. Hal ini membutuhkan dokumentasi pengetahuan yang baik, sekaligus kemudahan akses untuk memperoleh pengetahuan prioritas strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sudah sangat umum bahwa pengetahuan prioritas strategis suatu organisasi bukanlah hal yang homogen, tetapi sangat beragam. Kondisi tersebut masih dipersulit untuk didapatkan karena tersebar di banyak tempat atau masih melekat pada individu-individu yang belum terdokumentasi.



Pengembangan SDM harus lebih fokus terhadap pencapaian target kinerja, sekaligus didukung model pembelajaran yang *applicative, impactful, relevant, accessible* (AIRA). Strategi pengembangan tersebut harus dilakukan melalui keseriusan mengintegrasikan semua komponen yang ada di dalam organisasi, baik sumber daya, proses, dan orang-orangnya untuk menciptakan performansi yang terbaik (*best in class*), dengan terus menerus meningkatkan literasi dasar, kompetensi, dan karakter dalam ekosistem organisasi yang terhubung dengan capaian kinerja organisasi (*link and match*). Konsep inilah yang kemudian dikenal dengan *corporate university* (CorpU), dan dikembangkan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM sejak di *launching* pada 18 November 2019.

Kumham CorpU merupakan manajemen strategis pengembangan SDM yang fokus pada program strategis kementerian, dengan mengelola individu pegawai dalam ekosistem organisasi pembelajar, serta pengelolaan pengetahuan untuk pencapaian karakter unggul di bidang hukum dan HAM.

Corporate University bukan lembaga atau institusi pendidikan dan pelatihan yang menempel (*embedded*), tetapi strategi manajemen agar terjadi pembelajaran individu dan pembelajaran dalam organisasi, serta pengelolaan pengetahuan individu dan pengetahuan strategis organisasi. Pembentukan ekosistem organisasi pembelajar memberikan kesempatan bagi seluruh komponen untuk belajar setiap saat dan mengembangkan diri untuk memenuhi standardisasi potensi atau talenta.

Paradigma CorpU berdampak pada tiga perubahan yang paling menonjol, yaitu desain pengembangan SDM, pendekatan analisis kebutuhan pembelajaran, dan sinergi antar bagian organisasi. *Pertama*, lembaga pelatihan cenderung fokus pada pemenuhan kesenjangan atas kompetensi individu sehingga mengutamakan kuantitas daripada kualitas. Hal ini berbeda dengan konsepsi CorpU yang fokus pada pencapaian program strategis organisasi sehingga mengarah pada spesialisasi pelatihan yang berdampak terhadap kebutuhan nyata organisasi dalam lingkup pelayanan publik.



Kedua, analisis kebutuhan pengembangan SDM, baik pendidikan dan pelatihan seringkali dilakukan dari bawah ke atas sehingga kebutuhan organisasi belum dikaji secara serius. Model analisis kebutuhan dalam konsep CorpU lebih didasarkan atas hasil rapat pimpinan tertinggi (*Learning Council Meeting*) dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Strategi analisis kebutuhan pengembangan berdasarkan isu-isu strategis organisasi yang diputuskan oleh manajemen tertinggi, akan menghasilkan cetak biru pengembangan untuk tahun berikutnya. Pada posisi inilah masing-masing unit eselon 1 di Kementerian, berperan sebagai “dekan” untuk memutuskan skala prioritas sekaligus pemetaan isu strategis program pelatihan.

Ketiga, lembaga pelatihan sudah sejak lama diposisikan sebagai “pemasak” daftar menu pelatihan, yang menempatkan para pemangku kepentingan sebagai konsumen yang memesan pelatihan. Strategi CorpU menempatkan, semua pihak sebagai “pemasak masakan” yang terlibat dalam merumuskan program, pengembangan, pelaksanaan, sampai reformulasi melalui tahap evaluasi.

ESENSI CORPORATE UNIVERSITY

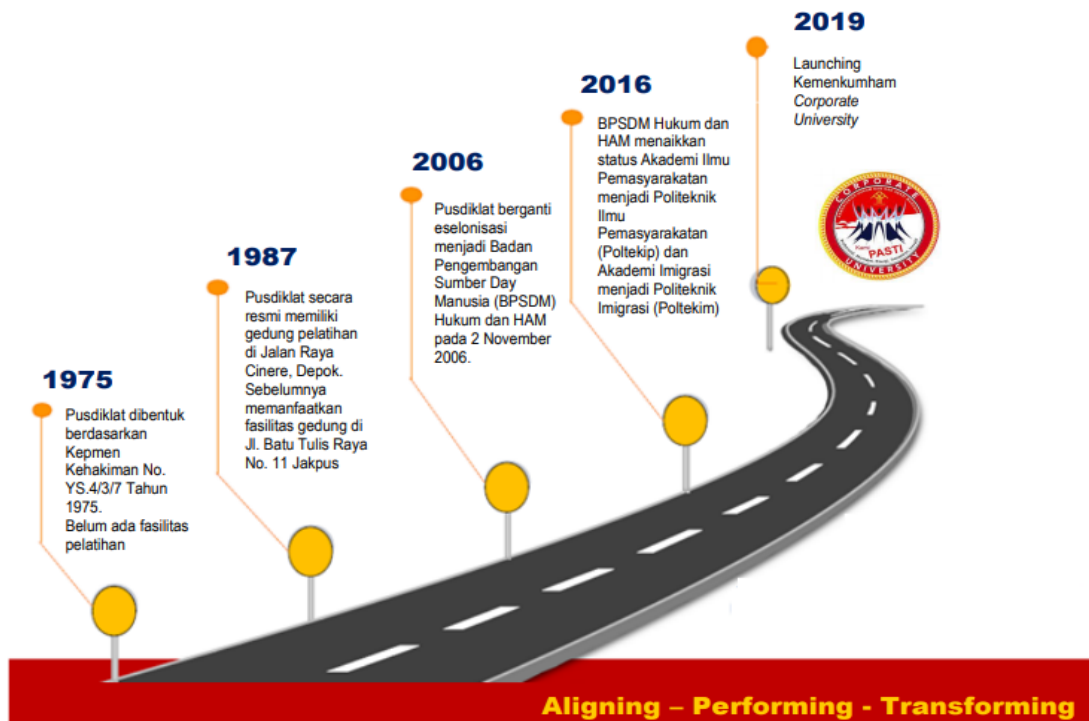
- Strategi Pengembangan Pembelajaran**
Salah satu strategi dalam mencapai visi dan misi Kementerian Hukum dan HAM, untuk mewujudkan *link and match* antara pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja Kemenkumham
- Berfokus pada Tujuan Strategis Organisasi**
Berfokus pada pembelajaran strategis yang berdampak pada kinerja organisasi
- Melalui Pengembangan Pembelajaran Individu dan Organisasi Sebagai Pembelajar**
Kumham CorpU merupakan salah satu infrastruktur pengembangan kompetensi Kemenkumham
- Pemanfaatan Manajemen Pengetahuan**
Identifikasi, *Capture*, Mengatur asset intelektual, menyimpan asset dalam database pembelajaran, Mendistribusikan asset berdasarkan tingkat akses, dan menerapkan asset intelektual sebagai bagian kegiatan keseharian

Bagian sumber daya manusia atau kepegawaian, secara umum terlibat dalam perekrutan strategis, maka strategi CorpU masuk dalam fungsi pemetaan kompetensi pegawai baru dan orientasi untuk mempercepat akulturasi pegawai dengan tujuan organisasi.



CorpU bertanggungjawab untuk dapat memastikan bahwa semua pegawai belajar dan mempelajari hal-hal secara benar, dengan cara penyampaian pembelajaran yang benar. Langkah tersebut tentu sangat membutuhkan kemampuan dalam proses manajemen pengetahuan, yaitu memperoleh sumber pengetahuan, pendokumentasian, pendistribusian pengetahuan, dan penerapan pengetahuan.

C. Perjalanan Kemenkumham CorpU



Perjalanan Kumham CorpU tentu berawal dari keberadaan lembaga pelatihan yang ada di Kementerian Hukum dan HAM. Pada 1975, Menteri Kehakiman mengesahkan Keputusan Menteri Kehakiman Nomor YS.4/3/7 Tahun 1975 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman, yang mengatur adanya unit Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat). Unit baru di bawah Sekretariat Jenderal itu belum memiliki fasilitas kegiatan, sehingga memanfaatkan gedung berlantai 6 di Jalan Batu



Tulis Raya Nomor 11 Jakarta Pusat. Berkaitan belum adanya fasilitas sarana dan prasarana, kegiatan Pusdiklat pada masa-masa awal masih mengutamakan manfaat (*benefits*) kinerja serapan anggaran, dengan menggunakan gedung-gedung milik pemerintah lainnya.

Pada 1987, Pusdiklat mulai menggunakan fasilitas gedung baru di Jalan Raya Cinere, Depok. Lokasi seluas sekitar 8 hektar sampai sekarang sering disebut sebagai Kampus Pengayoman. Dalam penyelenggaraan kegiatan, Pusdiklat sudah mengembangkan diri untuk membekali keterampilan kerja (*job skill*) pegawai. Diklat pembentukan hakim, jaksa, dan perancang perundang-undangan mulai berkembang sebagai *icon* Diklat di Gandul. Pusdiklat dalam perannya menjadi penyaji pelatihan dengan jenis diklat, peserta, sampai kurikulum masih bergantung pada Sekretariat Jenderal.

Upaya pengembangan dilakukan agar Pusdiklat dapat menjangkau kepada seluruh pihak di bidang hukum dan HAM. Dalam pembangunan hukum nasional, Pusdiklat diharapkan mampu menjadi koordinator pelaksanaan kesatuan sistem hukum sehingga melibatkan lintas aparat penegak hukum. Pengembangan Pusdiklat juga dimaksudkan untuk memberikan pengembangan terhadap masyarakat di bidang hukum dan HAM. Semangat ini setidaknya memengaruhi pisahnya Pusdiklat dari Sekretariat Jenderal menjadi unit eselon 1 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 91 Tahun 2006 tentang Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM mulai 2 November 2006.

BPSDM Hukum dan HAM sesungguhnya bentuk dari keseriusan untuk menjadikan Kementerian Hukum dan HAM sebagai *leading sector* pengembangan di bidang hukum dan HAM. Polisi, jaksa, hakim, advokat, *Civil Society Organization* (CSO) bidang hukum dan HAM, serta masyarakat secara keseluruhan diposisikan sebagai mitra sekaligus pihak yang dapat mengakses pengembangan. BPSDM Hukum dan HAM hadir untuk menjadi *problem solving* pembangunan hukum di Indonesia.



Penataan organisasi selalu dilakukan BPSDM Hukum dan HAM setelah menjadi eselon 1. Salah satu upaya untuk menguatkan posisi sebagai pelaksana pengembangan pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, maka diselenggarakan Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) yang melibatkan keseluruhan unsur pimpinan eselon 1 dan 2. Kegiatan dilakukan bersamaan dengan Hari Kebangkitan Nasional, 20 Mei 2010. Pada proses inilah maka dihasilkan 3 (tiga) peraturan sebagai pedoman utama BPSDM Hukum dan HAM.

Proses penguatan peran dan posisi BPSDM Hukum dan HAM sebagai basis pengembangan aparatur Kemenkumham dan aparatur bidang hukum dan HAM lainnya, melalui peraturan sebagai berikut:

1. Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.HH-13.DL.03.02 Tahun 2010 tentang BPSDM Hukum dan HAM sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan di Kementerian Hukum dan HAM.
2. Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor M.HH-05.IN.04.02 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Assesment Center dan Sistem Informasi SDM berbasis kompetensi di Kemenkumham.
3. Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor M.HH-06.IN.04.02 Tahun 2010 tentang kebijakan pengembangan SDM Kementerian Hukum dan HAM.

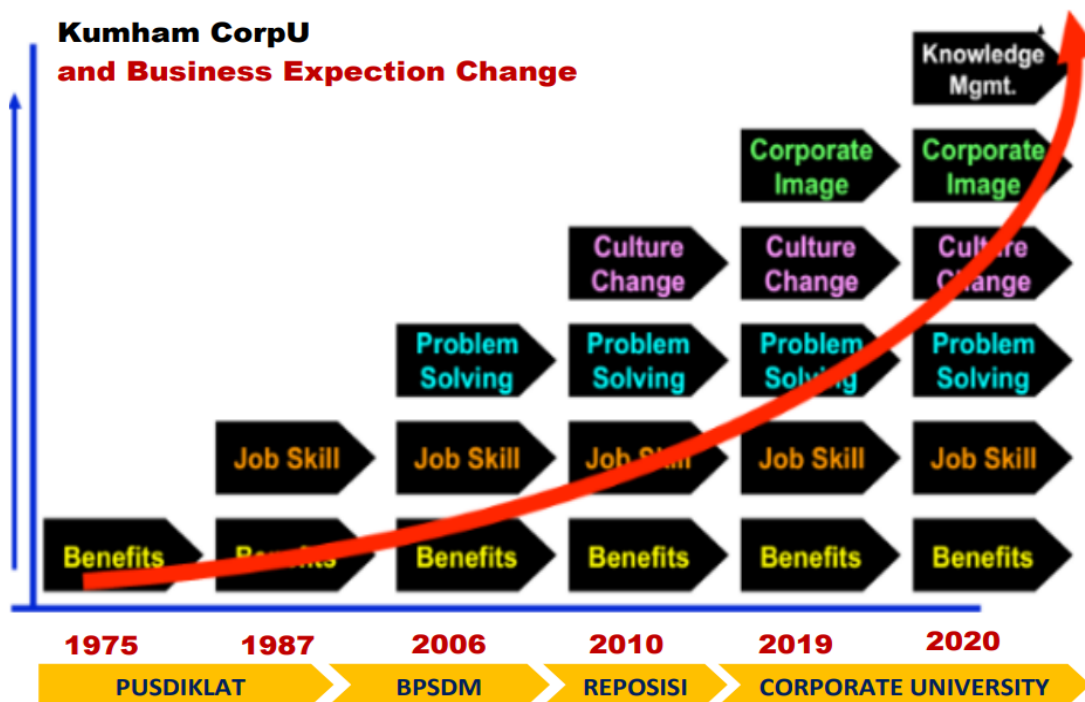
Rakornas 2010 merupakan upaya reposisi yang dilakukan BPSDM Hukum dan HAM dalam proses pembentukan budaya kerja menuju instansi yang kuat. Kekuatan dan kesuksesan organisasi setidaknya bersumber dari 2 (dua) elemen utama, yaitu spirit dan strategi. Spirit perubahan sudah berusaha dilakukan dengan adanya semangat melahirkan 3 (tiga) peraturan yang memperkuat posisi BPSDM.

Konsep pengembangan SDM yang menjadi amanat keberadaan BPSDM setidaknya sudah memenuhi komponen utama. *Pertama*, pengembangan organisasi melalui peraturan yang memberikan kewenangan menetapkan



kebijakan pengembangan SDM. *Kedua*, pengembangan karier melalui peraturan yang memberi kewenangan *assessment center* dan sistem informasi SDM berbasis kompetensi. *Ketiga*, pengembangan pelatihan melalui peraturan yang memberi kewenangan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Selama beberapa tahun setelah terbitnya peraturan yang memberikan sejumlah kewenangan terhadap BPSDM Hukum dan HAM, strategi menjadi elemen dasar untuk eksekusi *excellent*. Strategi implementasi atas peraturan-peraturan utama bagi BPSDM terkesan belum menemukan kebersinambungan (*sustainable growth*). Pengembangan pegawai masih difahami sebatas pelatihan sehingga belum menemukan momentum atau *corporate culture* atas kewenangan kebijakan pengembangan SDM. Esensi adanya kewenangan *assessment center* belum juga menemukan spirit dasar atau *corporate philosophy*, sehingga peran pemetaan kompetensi dan pembentukan talenta belum berjalan. Pada posisi demikian, maka perlu dilakukan perubahan *image* organisasi dengan inisiasi *Corporate University* pada 2019, dan rintisan untuk melakukan pengembangan manajemen pengetahuan pada 2020 dan masa-masa berikutnya.





Ibarat tukang batu, membangun *corporate university* mesti berfikir mega (*mega thinking*). Tukang batu pertama membangun bangunan untuk mendapatkan upah 200 ribu perhari guna menafkahi keluarga, inilah berfikir mikro. Tukang batu kedua, bekerja membangun rumah untuk memuaskan si pemilik bangunan sehingga bekerja dengan sebaik mungkin, inilah berfikir makro. Tukang batu ketiga, bekerja sebagai bentuk dedikasi dan kecintaan sepenuh hati sesuai *passion* yang dicintai. Inilah berfikir mega, yang harus didorong oleh pemimpin.

D. *House of* Kemenkumham CorpU

Jika membangun suatu konstruksi gedung, hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dengan serius adalah konstruksi pondasinya. Dalam konsep CorpU sebagai sebuah bangunan rumah, maka pondasinya adalah kepastian tata kelola (*strategy governance*) sehingga dapat dilakukan strategi implementasi.



HOUSE OF KUMHAM CORPU





Konstruksi bangunan *House of Kumham CorpU* dapat difahami sebagai berikut:

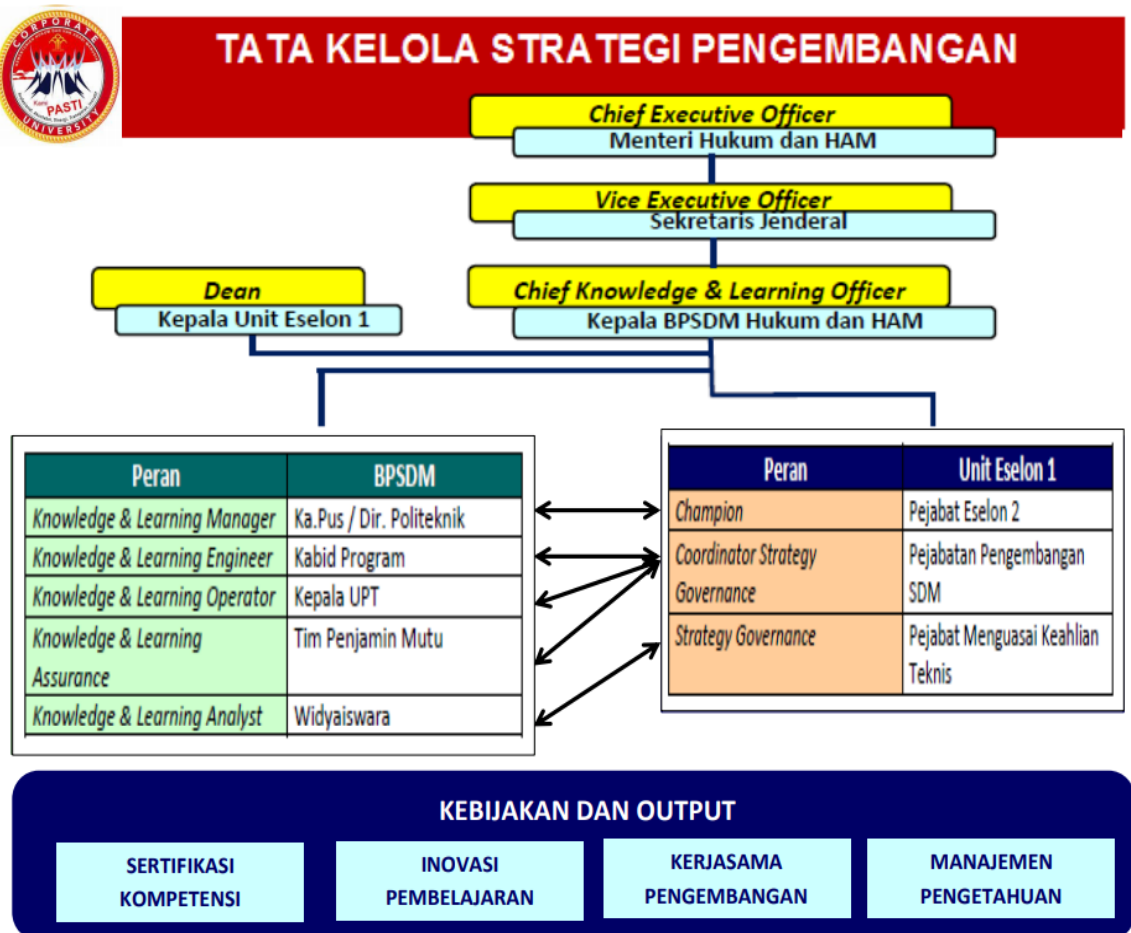
- a. **Tata Kelola Strategi Pengembangan**, merupakan bentuk organisasi pelaksana *corporate university*, sekaligus manajemen dan tata kelola koordinasi guna menghindari irisan maupun benturan kewenangan antar pelaksana pengembangan
- b. **Fokus pengembangan**, merupakan domain atau ruang lingkup dan jenjang pengembangan yang dilakukan dalam posisi unit pelaksana *corporate university*
- c. **Manajemen pengetahuan**, merupakan proses identifikasi, *capturing*, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan
- d. **Infrastruktur pengembangan**, merupakan sarana pembelajaran fisik dan non-fisik berupa layanan, baik berupa *smart classroom* dan penguatan *learning management system* (LMS)
- e. **Arsitektur solusi pengembangan**, merupakan desain pembelajaran, peta kebutuhan, dan strategi implementasi pembelajaran, yang dikuatkan adanya unit assessment center, pengelola beasiswa pendidikan, sekolah pengembangan kader kepemimpinan, dan unit penelitian pembelajaran.
- f. **Sistem penyampaian dan pengembangan**, merupakan model atau format penyelenggaraan pembelajaran secara terintegrasi antara input, proses, dan output pembelajaran dengan kinerja dan talenta
- g. **Pelaksana akademik dan pendidikan**, merupakan unit operasional teknis dan taktis dalam pengembangan pendidikan terapan atau vokasional bidang hukum dan HAM.

Desain bangunan tersebut saling berkesinambungan dalam upaya mendukung efektivitas pencapaian tujuan strategis organisasi, serta memerankan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 51 yang menyatakan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Meritokrasi dalam pengelolaan

ASN merupakan kondisi yang mengedepankan proses pengembangan, sebagai konsekuensi menempatkan pegawai sebagai *capital*.

1. Tata Kelola Strategi Pengembangan

Peran masing-masing unit atau pihak-pihak terkait perlu pemahaman yang sama. Hal tersebut untuk menyatukan tujuan bahwa ujung kebijakan dan output strategi *corporate university* adalah kebijakan sertifikasi kompetensi, inovasi pembelajaran, strategi pengembangan dan kerjasama, serta implementasi manajemen pengetahuan. Kejelasan tugas serta proses koordinasi merupakan kunci kesuksesan strategi *corporate university* yang terintegrasi dengan manajemen talenta dan kinerja.





Menteri Hukum dan HAM sebagai pemimpin tertinggi di Kementerian, merupakan *Chief Executive Officer* (CEO) dan menempatkan Sekretaris Jenderal sebagai *Vice Executive Officer* (VEO). Pada posisi *Chief Knowledge and Learning Officer* dikendalikan oleh Kepala BPSDM Hukum dan HAM, yang berkoordinasi dengan para *Dean* atau Dekan yang dijabat oleh masing-masing pimpinan unit eselon 1. Strategi implementasi pada akhirnya akan terpusat di BPSDM Hukum dan HAM sebagai institusi pelaksana sertifikasi kompetensi, inovasi pembelajaran, kerjasama pengembangan kompetensi, serta koordinator manajemen pengetahuan.

Keberhasilan pelaksanaan tata kelola strategi pengembangan perlu didukung adanya regulasi yang menjelaskan bentuk koordinasi serta pelaksanaan peran. Hal demikian menjadi penting agar tidak terjadi duplikasi kewenangan maupun kekosongan tanggung jawab untuk mengintegrasikan output dari tujuan pengembangan itu sendiri.

2. Fokus Pengembangan atau Pilar Utama

Bangunan *House of Kumham CorpU* tidak akan berdiri tanpa adanya 2 (dua) tiang penyangga yang sama-sama kuat, yaitu manajemen pengetahuan untuk memperkuat kinerja individu dan infrastruktur pengembangan untuk memperkuat kinerja organisasi. Implementasi CorpU sesungguhnya ingin menciptakan terbentuknya sebuah organisasi yang semua anggotanya dapat belajar mandiri. Budaya kemandirian pegawai untuk belajar tanpa batas dengan kecepatan adaptasi lingkungan tersebut dimaksudkan untuk memenuhi kompetensi sesuai tuntutan kerja yang secara mandiri maupun berdasarkan *assessment center* disadari perlu pengembangan.

Manajemen pengetahuan sebagai penyangga utama implementasi CorpU merupakan “pabrik” dalam proses pemerolehan sumber



pengetahuan, pembentukan pengetahuan dari sumber yang masih tersebar, penyimpanan pengetahuan dalam *database*, maupun transfer pengetahuan dan penerapan. BPSDM Hukum dan HAM menjadi pelaku utama dalam melakukan formulasi pengetahuan *tacit* dan *explicit* sehingga dapat dilakukan diseminasi.

Manajemen pengetahuan harus dijalankan bersamaan dengan kesiapan infrastruktur pengembangan. Beberapa hal yang menyangkut infrastruktur seperti ketersediaan *smart classroom*, *smart apps and information systems*, *smart building*, efisiensi biaya pembelajaran, dan program pengembangan talenta maupun kepemimpinan.

Kedua penyangga yang kokoh, pada akhirnya dapat memengaruhi fokus kebijakan pengembangan menjadi amanat CorpU. Fokus pengembangan CorpU menjadikan perlu adanya pemetaan skala prioritas dan strategi efektif dalam mencapai tujuan strategis organisasi melalui inovasi-inovasi yang dikembangkan. Fokus pengembangan CorpU membutuhkan kerjasama yang kuat dalam proses pengembangan kompetensi dan manajemen pengetahuan dari seluruh pihak yang memiliki keahlian teknis tertentu.

3. **Arsitektur Solusi Pengembangan**

Arsitektur merupakan perpaduan antara fungsi bangunan, estetika, dan psikologis. Dalam konteks *House of Kumham CorpU*, arsitektur solusi pengembangan memiliki tujuan yang sama, yaitu menghadirkan bangunan CorpU yang jelas bentuk dengan tetap memperhatikan keunikan (*unique differentiation*) yang tidak dimiliki organisasi lain. Sebuah organisasi korporasi menjadi unggul pada dasarnya bukan karena kekayaan finansial atau kekayaan alam yang dimiliki, tetapi karakter. Organisasi atau suatu negara menjadi hebat karena memiliki orang-orang yang hebat, yang



terbentuk karena karakter yang kuat dan ditumbuh suburkan dari generasi ke generasi berikutnya.

Pembentukan karakter hebat dalam lingkup organisasi pembelajar, dilakukan melalui siklus *personal mastery* atau kesadaran tentang potensi dirinya sendiri. Potensi diri masing-masing anggota bergerak sesuai dengan landasan kepercayaan dasar (*basic belief*) atau jiwa organisasi. *Basic belief* atau dikenal juga sebagai *mental models* organisasi itulah yang menjadi pemandu bagi suatu organisasi dalam menyusun tujuan dan arah kemajuan di masa-masa mendatang dengan capaian yang terukur dan terarah. Itu sebabnya ketika suatu organisasi korporasi ingin menjadi kelas dunia, maka akan disusun kapan waktunya mencapai *the best* di kelas lokal, *the best* di kelas nasional, *the best* di kelas regional, dan *the winner* di kelas global.

Ada 3 aspek yang perlu dikembangkan dalam desain arsitektur pengembangan. Pertama, *Learning Driver*. Mekanisme yang memastikan selaras dan terintegrasinya *human capital learning* dan pengembangan program prioritas. Kedua, *Organization*. BPSDM bertanggungjawab dalam operasionalisasi strategi dan koordinasi dalam *human capital learning* dan pengembangan SDM. Ketiga, *Strategy*. Mengembangkan strategi pembelajaran dan pengembangan SDM yang terintegrasi dengan pencapaian tujuan prioritas dan tujuan strategis organisasi.

Arsitektur pengembangan dalam CorpU setidaknya dimaksudkan untuk melakukan 5 (lima) transformasi dalam organisasi. Pertama, transformasi SDM dengan kejelasan pelaksana di bidang pengembangan akademik pelatihan dan pendidikan. Kedua, transformasi bisnis dengan kejelasan pelaksana *assessment center* di bidang pemetaan kompetensi dan sertifikasi kompetensi. Ketiga, transformasi budaya dengan kejelasan pelaksana di bidang kaderisasi pemimpin serta pembentukan budaya korporasi. Keempat, transformasi struktur dengan kejelasan mekanisme



kerja dan prosedur kerja dari tata laksana konvensional yang ada, dengan adanya bidang khusus inovasi, kerjasama pengembangan, dan penelitian pengembangan. Kelima, transformasi infrastruktur dan sistem dengan kejelasan standar *smart classroom, smart apps and information systems*, serta *smart building*.

4. Sistem Solusi Penyampaian Pengembangan (*Delivery System*)

Sistem penyampaian dalam CorpU merupakan proses yang langsung berhadapan dengan implementasi strategi pengembangan SDM. Dalam struktur *House of Kumham CorPU*, sistem penyampaian berperan sebagai wajah tampilan yang pertama kali dari sebagai representasi bentuk CorpU itu sendiri. Oleh karenanya, diperlukan adanya penyempurnaan Identifikasi Kebutuhan Diklat (IKD) atau Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) sebagai basis data merumuskan suatu kurikulum pendidikan dan kurikulum pelatihan yang sesuai ekspektasi *stakeholder*.

Desain kurikulum yang berdasarkan atas hasil IKD/AKD pada akhirnya dapat menghasilkan varian program pengembangan. Pertama, *push training* yang diwajibkan bagi sejumlah pegawai karena jabatannya. Kedua, *pull training* yang diberikan kepada seluruh pegawai yang ingin meningkatkan kompetensi teknis sesuai kebutuhan pelaksanaan tugas. Ketiga, *leadership academy* yang diberikan untuk membantu pegawai memiliki kompetensi kepemimpinan yang unggul.

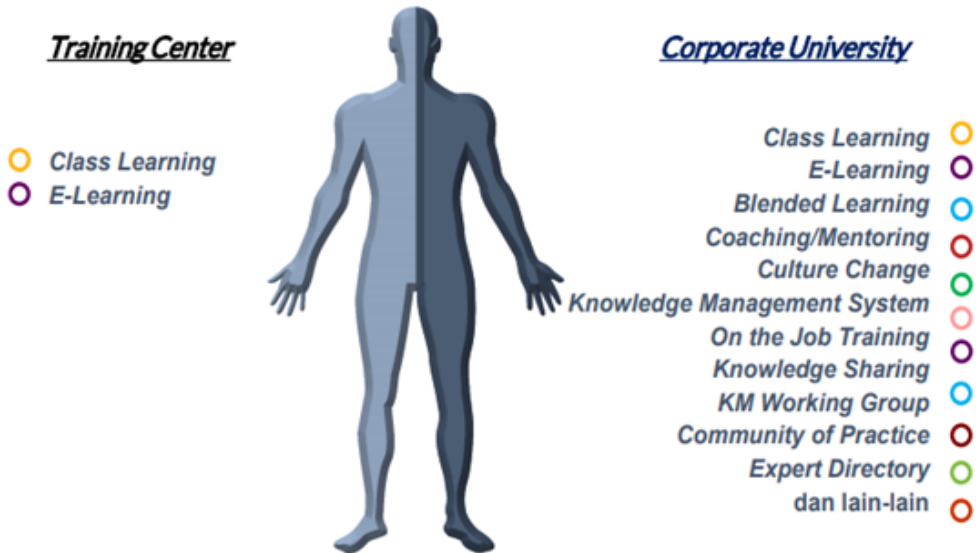
Variasi strategi pengembangan kompetensi dalam konteks CorpU memiliki target untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan pegawai secara berkesinambungan dalam mencapai puncak tertinggi karir dan kinerjanya. Proses demikian dikenal sebagai *human capital management*. Pada posisi ini, adagium yang sering digunakan adalah pemimpin sebagai pengajar (*leader as teachers*). Pengembangan



kurikulum serta metode pembelajaran yang dituntut agar adaptif dengan perubahan dunia kerja, memengaruhi komposisi 70:20:10.



SISTEM PENYAMPAIAN PENGEMBANGAN



Learning is Not Only Training

Komposisi 70 persen merupakan pembelajaran yang lebih menitikberatkan tugas yang menantang (*job assignment*) dan pengalaman langsung di tempat kerja. Komposisi 20 persen melalui *social learning* berupa hubungan dan umpan balik seperti *coaching* dan *mentoring*. Komposisi 10 persen adalah pembelajaran melalui pelatihan formal. Desain demikian menjadi bentuk internalisasi bagi setiap pegawai untuk terus menerus menemukan, menyimpan, mengelola, menyampaikan, dan mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh.



Bab 3 CorpU dan Pembentukan Organisasi Pembelajar

Setelah membaca bab ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan pengertian organisasi pembelajar, siklus pembentukan organisasi pembelajar, sub-sistem organisasi pembelajar, dan organisasi pembelajar di Kemenkumham

Salam Para Pembelajar.

Semoga semangat diri untuk menjadi pembelajar sejati tidak mundur setelah mempelajari bahasan utama tentang konsep dasar *corporate university*. Pada bagian ini, organisasi pembelajar sebagai ekosistem yang dibentuk bersamaan dengan implementasi Kumham CorpU menjadi bahasan utama. Fenomena globalisasi yang mencairkan batas tempat, batas waktu, dan batas ruang menyebabkan dinamika organisasi semakin cepat berubah. Pekerja yang berpengetahuan (*knowledge worker*) dalam dunia yang terkoneksi informasi, menimbulkan kecepatan belajar secara mandiri untuk memenuhi keunggulan kompetitif. Realitas inilah yang menjadikan penting setiap organisasi maupun individu perlu membangun organisasi pembelajar.

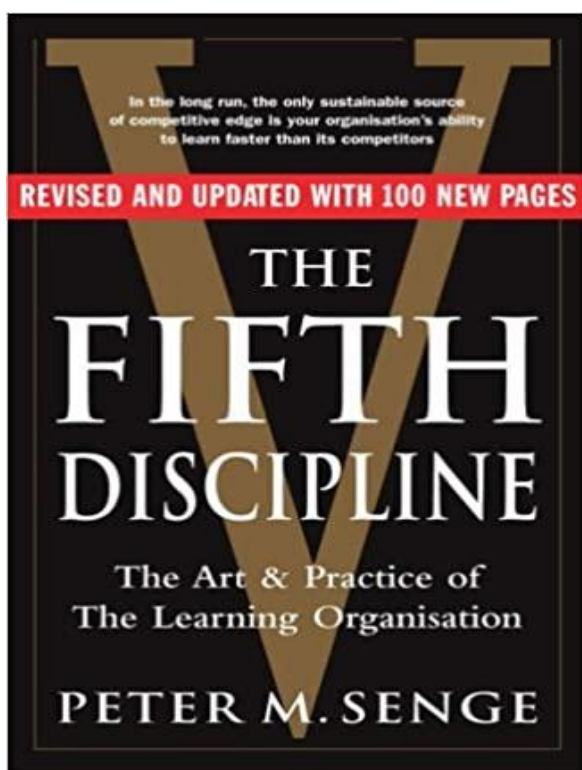
Corporate university (CorpU) tidak harus berupa fasilitas seperti sekolah walaupun menyandang nama universitas. Akan tetapi, CorpU lebih tepat disebut sebagai fasilitas pelatihan yang mendorong seluruh anggota organisasi untuk terus menerus mencari, mengumpulkan, menyimpan, mengolah, mendistribusikan, dan menerapkan sejumlah pengetahuan yang diperoleh secara berkesinambungan.

Strategi CorpU memberikan kesempatan bagi seluruh komponen dalam suatu organisasi untuk selalu belajar, selalu terkoneksi dalam ekosistem pengetahuan, dan selalu pemanfaatan teknologi informasi sebagai infrastruktur utama dalam pencapaian tujuan organisasi.



A. Pengertian Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Implementasi CorpU pada dasarnya membutuhkan suatu kondisi sebuah organisasi yang mampu membuat anggotanya untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*), dan berdampak pada organisasi yang cepat bertindak untuk merespon beragam perubahan. Pembelajaran merupakan suatu kegiatan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan penerapannya. Proses inilah yang kemudian dikenal dengan organisasi pembelajar.



Learning organizations [are] organizations 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 to see the whole together.

Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Hal. 3

Peter M. Senge berpendapat bahwa organisasi pembelajar memberikan kesempatan bagi seluruh anggota organisasi untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Organisasi tidak lagi bergantung pada arahan dari level atas, tetapi adanya proses *transfer knowledge* secara terus menerus. Kemandirian pegawai untuk membentuk, memperoleh, dan



memindahkan pengetahuan (*create, acquire, and transfer knowledge*) tentu sangat membantu sebuah organisasi untuk beradaptasi dan mengantisipasi perubahan yang tidak terduga, serta lebih cepat bergerak dari kompetitor.

Marquardt mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang anggotanya memiliki kemampuan belajar yang tinggi dan dilakukan bersama-sama untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Proses berkesinambungan itu dilakukan dari proses pengumpulan, pengelolaan, dan penerapan pengetahuan untuk kemajuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi pembelajar dapat terbentuk dengan memberdayakan aspek pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan, dan teknologi.

Organisasi pembelajar sebagaimana pandangan Peter M. Senge dan Marquardt menimbulkan adanya hubungan 3 (tiga) aktivitas. Pertama, pembelajaran individu (*individual learning*), yaitu komitmen diri (*self recognition*) untuk terus belajar karena kesadaran adanya kemampuan yang perlu dikembangkan, serta kesadaran potensi yang perlu ditingkat. Pada posisi ini, masing-masing individu memiliki kesadaran untuk melakukan pengembangan secara berkesinambungan setelah melakukan *assessment* diri.

Kedua, pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sebagai suatu proses pengembangan, yang dilakukan melalui pembelajaran alamiah berdasarkan kajian akademik. Proses pembelajaran ini focus pada individu-individu untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan individu sebagai hasil atas deteksi dan koreksi terhadap kinerja organisasi.

Ketiga, kinerja organisasi (*organizational performance*), yaitu totalitas hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan targetnya, baik waktu pencapaian, ukuran pencapaian, nilai yang digunakan, serta standar-standar kerja yang terukur. Pada proses ini, perlu kemampuan untuk prediksi kerja dan adaptasi atas perubahan.



KINERJA ORGANISASI

Totalitas hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan ukuran maupun nilai pencapaiannya

EKOSISTEM PEMBELAJAR

MEMAHAMI ARTI



PEMBELAJARAN INDIVIDU

Komitmen diri untuk gemar belajar yang membutuhkan pembelajaran aktif secara berkelanjutan. Proses ini tergantung individu untuk mengembangkan potensi dan kompetensi (asesmen diri sendiri) melalui pencarian sumber-sumber pengetahuan yang dibutuhkan



PEMBELAJARAN ORGANISASI

Suatu proses pembelajaran yang terjadi secara alamiah melalui lingkungan kerja sehari-hari, yang didasari adanya kajian akademik untuk mengembangkan individu sebagai bagian dari deteksi dini sekaligus koreksi terhadap pencapaian kinerja organisasi



ORGANISASI PEMBELAJAR

Kondisi suatu organisasi yang selalu melakukan strategi pengembangan berdasarkan isu strategis dan pengalaman praktik di unit satuan kerja organisasi, sehingga memunculkan memori organisasi sebagai data prediktif dan adaptif terhadap perubahan serta tantangan organisasi



Organisasi pembelajar sesungguhnya berperan untuk melaksanakan siklus kerja yang tanpa henti dalam mendukung pegawai untuk terus belajar, mengembangkan diri, dan saling berbagi pengetahuan. Strategi untuk memobilisasi individu maupun kelompok, seringkali dipengaruhi memori organisasi berkaitan aspek kesejarahan dan arsip keorganisasian.

B. Siklus Pembentukan Organisasi Pembelajar

Inti dari organisasi pembelajar adalah belajar yang berkelanjutan serta adanya kesempatan untuk berbagi dari setiap pengalaman belajar. Peter M. Senge menggambarkan 5 disiplin yang mesti dikembangkan dalam proses pembentukan organisasi pembelajar, yaitu *personal mastery*, *mental model*, *building shared vision*, *team learning*, dan *system thinking*.

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

Suatu organisasi dapat dibedakan menjadi 4 kelompok berdasarkan kecenderungan persepsi pegawai. Pertama, organisasi yang mengalami kekecewaan akibat pimpinan sangat hebat tetapi anggotanya tidak bisa melakukannya. Kedua, organisasi yang menimbulkan kekecewaan sebagai akibat pegawai yang hebat namun tidak diimbangi oleh pimpinan. Ketiga, organisasi yang stagnan akibat tidak mampunya pimpinan dan pegawai melakukan tujuan organisasi. Keempat, organisasi pembelajar yang dipengaruhi pimpinan dan anggota saling berinteraksi dan belajar bersama secara berkesinambungan.

PERSONAL MASTERY

Kesadaran Mengenai Potensi Diri dan Individu Pegawai

Kemampuan masing-masing individu untuk terus menerus meningkatkan kemampuan dan berpandangan ke depan (futuristik) dalam ikut serta berpartisipasi menentukan arah perjalanan organisasi. Kepekaan pegawai terhadap tuntutan perubahan sangat mendukung organisasi untuk siap beradaptasi, sekaligus menemukan basis kekuatan organisasi bukan pada fisik tetapi berbasis pengetahuan dan karakter individu yang kuat.



PETER M. SENGE

The 5th Discipline

Disiplin 2: Mental Model

Kemampuan belajar terus menerus melalui perenungan, klarifikasi, dan perbaikan-perbaikan tentang citra, stigma, dan gambaran organisasi dalam mencapai tujuan strategis yang ditetapkan. Baik buruknya suatu organisasi sesungguhnya adalah cerminan dari karakter orang-orang yang terlibat. Oleh karenanya, perlu adanya pembentukan dan perbaikan sikap mental pegawai secara berkesinambungan.

DIALOG

Hal yang fundamental dalam organisasi pembelajaran adalah dialog atau gabungan antara komunikasi dan interaksi dalam organisasi.

• Disiplin 3: Visi Bersama

Building Shared Vision, adalah kemampuan membangun komitmen bersama untuk menentukan masa depan organisasi, sehingga dapat sukarela berkontribusi.

• Disiplin 4: Team Learning

Pembelajaran kelompok dengan terbangunnya dialog serta proses berfikir secara bersama-sama. Suatu kelompok yang melalui proses pembelajaran, dapat berpengaruh pada individu yang berkembang jauh lebih cepat

• Disiplin 5: System Thinking

Kemampuan memengaruhi dan mengintegrasikan semua disiplin serta pengetahuan organisasi dalam praktik

Pengembangan SDM Dalam Organisasi Pembelajaran



5 Pilar terbentuknya organisasi pembelajar menurut Peter M. Senge sebagai strategi pengembangan SDM

DISPLIN

Personal Mastery

Sensitif atas situasi organisasi dan penentuan tujuan atas situasi itu

IMPLEMENTASI

Komitmen tinggi untuk menghadapi tantangan dan perubahan

Mental Model

Cara memandang keadaan yang terjadi sesuai visi dan persepsi yang dimiliki

Memiliki keterbukaan dan pemikiran positif atas orang lain berkaitan tantangan yang dihadapi

Shared Vision

Kemampuan individu dalam tim untuk memiliki visi dan komitmen organisasi yang sama

Mampu berkomunikasi lancar, membangun kepercayaan, dan menyelesaikan konflik

Team Learning

Kemampuan individu berubah sesuai kebutuhan dan cara pikir kelompok

Memiliki perasaan sebagai bagian dari kelompok dan membantu pembelajaran kelompok

System Thinking

Kemampuan menggunakan analisis ilmiah dalam pemecahan masalah

Berorientasi penyelesaian masalah jangka panjang dengan pembelajaran berkelanjutan



Seringkali organisasi pembelajar terbentuk justru karena adanya kesalahan atau upaya korektif organisasi untuk menyebarkan pengalaman tentang kegagalan masa lalu. Organisasi pembelajar setidaknya mengikuti pepatah “Anda akan mendapatkan apa yang Anda ukur”, yaitu strategi penyelarasan seluruh pegawai untuk mencapai tujuan yang sudah diukur. Hal yang penting adalah pemahaman tentang sasaran yang spesifik, terukur, serta menantang yang melibatkan semua anggota organisasi sesuai dengan batasan dan kemampuan kontribusinya masing-masing.

C. Sub-sistem Organisasi Pembelajar

Pembentukan sebuah organisasi pembelajar membutuhkan sejumlah komponen untuk pengembangan. Mardquardt menyebut dengan istilah sub-sistem, yang tergambar atas 5 (lima) hal.

Subsistem *pertama* adalah pembelajaran, yakni subsistem yang merujuk kepada tingkatan dan tipe pembelajaran yang krusial bagi proses belajar di dalam organisasi dan keterampilan yang relevan dalam berorganisasi. Pembelajaran dapat bersifat pembelajaran individu sesuai bakat dan minat yang dipilih sendiri sesuai dengan panggilan hati atau passion. Pembelajaran dapat bersifat kelompok, yaitu adanya peminatan yang sama atau status dan identitas yang menyatukan sehingga menjadi tim pembelajar. Pembelajaran dapat bersifat organisasi dengan internalisasi budaya kerja, platform organisasi, visi misi dan tujuan organisasi, serta strategi bersama.

Kedua, subsistem organisasi, merupakan pengaturan dan badan tempat terjadinya proses belajar. Dimensi utama dalam subsistem organisasi meliputi visi, budaya, strategi, dan struktur. Sub-sistem *ketiga* adalah sumber daya manusia (*people*), yang dalam konteks pemerintahan, terdiri dari pimpinan, pegawai, penerima layanan, dan masyarakat sekitar. Masing-masing kelompok bermanfaat untuk organisasi pembelajar,



sehingga harus diberdayakan dan diberi akses untuk belajar maupun transfer pengetahuan.

Keempat, subsistem pengetahuan. Dalam organisasi pembelajar, subsistem ini bertugas mengatur pengetahuan yang telah diperoleh dan dihasilkan, termasuk di dalamnya akuisisi, pembuatan, penyimpanan, analisis dan penggalian data, *transfer* dan diseminasi, serta aplikasi dan validasi pengetahuan. *Kelima*, subsistem yang terakhir adalah teknologi, yang terdiri dari jaringan teknologi dan informasi terintegrasi pendukung, sehingga memungkinkan akses pertukaran informasi dan pembelajaran.





Menurut Mardquardt, diperlukan pemahaman mendalam dan pengembangan terhadap komponen subsistem tersebut untuk dapat menjamin pembentukan dan keberlanjutan sebuah organisasi pembelajar. Subsistem organisasi, sumber daya manusia, pengetahuan, dan teknologi dibutuhkan untuk mengembangkan subsistem pembelajaran. Pada posisi lain, subsistem pembelajaran akan meresapi keempat subsistem lainnya. Sehingga, keberadaan seluruh subsistem di atas menjadi penting karena setiap sub-sistem saling terkait dan saling melengkapi untuk mengantisipasi perubahan serta mempertahankan memori organisasi.

D. Organisasi Pembelajar di Kemenkumham

Kementerian Hukum dan HAM sebagai sebuah organisasi, memiliki potensi sekaligus tuntutan untuk menjadi bagian dari organisasi pembelajar. Pada Juni 2019, jumlah pegawai Kemenkumham yang mencapai 60.181 orang merupakan potensi sumber daya manusia yang sangat besar, dengan beragam pengetahuan individu dan memori individu atas organisasi. Hal tersebut tentu membutuhkan strategi penanganan dalam pembelajaran yang didukung pengorganisasian yang baik berdasarkan pendekatan sub-sistem organisasi pembelajaran model Marquardt.

BPSDM Hukum dan HAM selaku unit utama yang menangani bidang pengembangan SDM, menjadi leading sector dalam pembentukan organisasi pembelajar. Permenpan RB Nomor 10 tahun 2019 tentang Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani, dijelaskan bahwa salah satu komponen pengungkit dengan bobot sangat tinggi sebagai faktor penentu pencapaian Zona Integritas menuju WBK dan WBBM adalah penataan sistem manajemen SDM. Salah satu indikator berkaitan manajemen SDM adalah strategi tentang pengembangan kompetensi (*capacity building*)

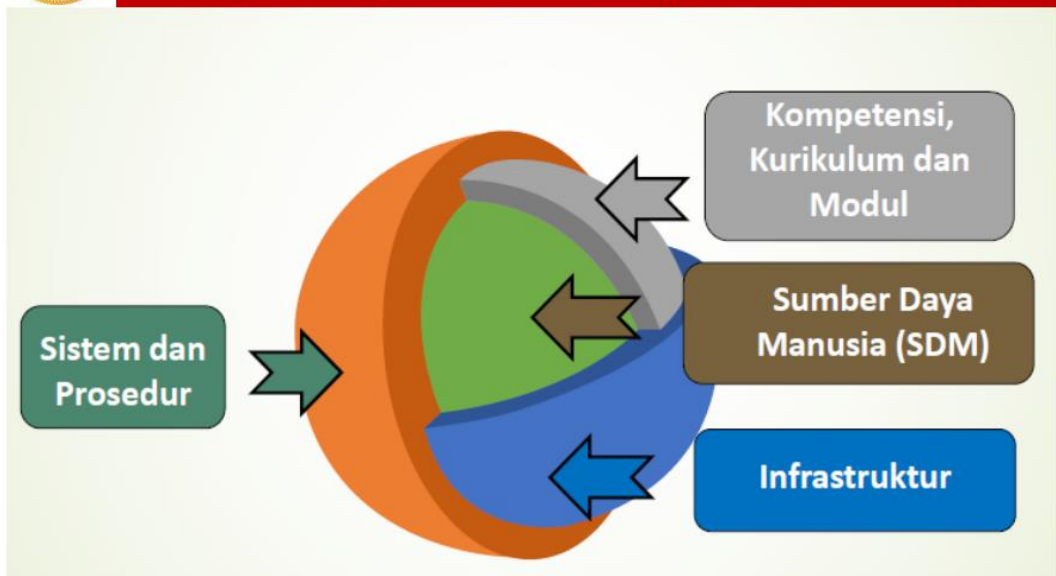


dan pemberian kesempatan bagi pegawai untuk ikut pelatihan dan pengembangan kompetensi lainnya.

Peran BPSDM Hukum dan HAM sebagai penanggungjawab di bidang pengembangan SDM, perlu menyikapi dengan mengembangkan 3 desain pembelajaran, yaitu pembelajaran individu, pembelajaran kelompok, dan pembelajaran organisasi. Pembelajaran individu penting diberikan agar masing-masing pegawai dapat menentukan pilihan pengembangan kompetensi sesuai kesadaran yang diminati, sesuai dengan *passion*. Pembelajaran kelompok didesain untuk membangun kolaborasi dan perolehan bersama sesuai dengan kelompok tugas, kelompok jabatan, maupun kelompok peminatan. Pembelajaran organisasi didesain untuk merespon strategi adaptasi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.



BPSDM Sebagai *Leading Sector* Pengembangan SDM dan Organisasi Pembelajar



BPSDM Hukum dan HAM dapat menyusun *talent mapping* melalui *assessment center* sebagai basis data penyusunan rencana pengembangan pegawai berdasarkan program strategis organisasi. Pada proses ini,



Gambaran pemetaan talenta di atas, mengilustrasikan tentang kotak-kotak kelompok dalam proses pengembangan kompetensi. Terdapat 3 (tiga) tindakan yang dapat dilakukan, yaitu akselerasi karir, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Sekretariat Jenderal dan kepala unit dapat mempertimbangkan akselerasi karir pada kelompok “star” dan kompeten melalui sekolah kader calon pemimpin. Dalam aspek pengembangan talenta, kelompok performer dengan level kinerja dan kompetensi pada skala rendah dapat dilakukan melalui pelatihan, pembelajaran di kantor, atau bentuk pengembangan lainnya. Kelompok-kelompok yang dianggap memiliki level rendah secara keseluruhan, perlu dilakukan penyegaran talenta, seperti rotasi atau penugasan khusus sesuai kekurangan dari masing-masing pegawai.

Organisasi pembelajar menekankan pemimpin yang dapat merancang, mengelola, sekaligus menjadi pengajar dan ikut belajar dalam proses pembelajaran. Pemimpin menjadi orang yang harus mampu menjabarkan strategi pencapaian tujuan organisasi, sekaligus memimpin dokumentasi pengetahuan individu maupun pengetahuan organisasi. Peran demikian perlu keterampilan membangun visi bersama (*building shared vision*), guna memunculkan model-model mental (*mental model*) dalam menumbuhkan pola berfikir yang sistemik. Masing-masing kepala unit organisasi harus memiliki komitmen untuk memberi dukungan terhadap semua pegawai dalam mengembangkan kompetensi secara berkesinambungan.

Kehebatan sebuah organisasi cenderung ditentukan hanya oleh 30 persen orang dari jumlah keseluruhan anggota. Sejumlah 30 persen itu pun sebagai akibat dari posisi yang strategis. Sebagai ilustrasi, saat wabah *coronavirus disease 2019* (Covid 19) menyebabkan sejumlah instansi merumahkan pegawai dan menerapkan pola kerja dari rumah (*Work From Home*). Pada kondisi tersebut, efektivitas kerja kantor setidaknya



hanya diperankan oleh orang-orang yang mengurus bidang strategis dan vital. Pertanyaannya, bagaimana suatu organisasi dapat melakukan identifikasi posisi strategis dan memiliki pengaruh yang sangat penting?



Strategi Pengembangan Talenta Berdasarkan Kotak Pemetaan Talenta

Kotak	Kategori	Rekomendasi
9	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi	1) Dipromosikan dan dipertahankan, 2) Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi/Nasional, 3) Penghargaan
8	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi	1) Dipertahankan 2) Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3) Rotasi/Perluasan jabatan, 4) Bimbingan kinerja
7	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	1) Dipertahankan, 2) Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3) Rotasi/Pengayaan jabatan, 4) Pengembangan kompetensi, 5) Tugas belajar
6	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi	1) Penempatan yang sesuai, 2) Bimbingan kinerja, 3) Konseling kinerja
5	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	1) Penempatan yang sesuai, 2) Bimbingan kinerja, 3) Pengembangan kompetensi
4	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	1) Rotasi, 2) Pengembangan kompetensi
3	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	1) Bimbingan kinerja, 2) Konseling kinerja, 3) Pengembangan kompetensi, 4) Penempatan yang sesuai
2	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	1) Bimbingan kinerja, 2) Pengembangan kompetensi, 3) Penempatan yang sesuai
1	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Diproses sesuai ketentuan peraturan perundangan

Strategi pengembangan sebagaimana dalam kotak-kotak pemetaan talenta dapat berjalan dengan ideal, tentu membutuhkan komitmen keseluruhan pihak. Organisasi pembelajar sesungguhnya mengamankan kondisi suatu organisasi yang menjaga ketersediaan kader pemimpin



serta tetap terjaga kualitas anggota dengan strategi pengelolaan yang terencana dan berkesinambungan. Kementerian Hukum dan HAM dalam proses tersebut, perlu dukungan ketersediaan program perencanaan di semua level dan unit kerja, beserta sejumlah orang yang siap dan sedang dipelihara untuk menduduki posisi strategis, serta kader-kader terbaik yang dikembangkan untuk dipromosikan dalam kepemimpinan strategis, maupun kepastian rencana pengembangan potensi bagi setiap pegawai.

Bagai sebuah rumah makan, seorang koki adalah posisi yang sangat vital, bukan kasir atau pramusaji.

Bagai Microsoft atau Google, seorang programmer adalah posisi yang sangat penting, bukan bagian finansial ataupun customer service.

Alasannya sangat sederhana, seorang pramusaji yang sangat hebat tidak akan memberi dampak yang signifikan atas kemajuan rumah makan.

Demikian juga finance manager yang hebat tidak akan memberi dampak signifikan terhadap kemajuan Microsoft atau Google.

Oleh karenanya, posisi strategis yang memengaruhi kemajuan organisasi perlu dilakukan perebutan mati-matian untuk mendapatkan talenta super dengan level superior. Pada posisi non-strategis atau yang berfungsi pada dukungan proses bisnis, pegawai yang memenuhi standar kompetensi saja sudah sangat cukup dengan melihat potensi bakat yang dimiliki.

Organisasi pembelajar adalah organisasi yang menghadirkan optimisme pegawai untuk terus menerus berkembang menuju level terbaik. Setiap pegawai memiliki jalur persiapan sekaligus jalur pilihan dalam menuju posisi puncak karir. Pada posisi inilah maka semua pegawai dibangkitkan dan termotivasi untuk selalu memiliki harapan menuju puncak karir, karena hidup tanpa harapan adalah mati. Pegawai yang sudah pupus harapan atas penghargaan organisasi adalah tanda kematian organisasi itu sendiri. Organisasi pembelajar merupakan ekosistem yang menumbuhkan semangat optimisme dengan kepastian jalur karir maupun jalur pengembangan dalam penguasaan pengetahuan organisasi.

PETA

PEMBELAJARAN

- Pemetaan standar kompetensi manajerial level 5.
- Pemetaan standar kompetensi kepemimpinan Nasional

10 - 15

- Pemetaan standar kompetensi manajerial level 3.
- Pemetaan bidang teknis jabatan

0 - 5

- Pemetaan standar kompetensi manajerial level 1-2.
- Pemetaan 1 bidang teknis substantive
- Pemetaan bidang administrasi umum

15 - 20

- Pemetaan standar kompetensi manajerial level 4.
- Pemetaan bidang teknis jabatan
- Pemetaan standar kompetensi kepemimpinan

25 - 30

- Pemetaan standar kompetensi manajerial level 5.
- Pemetaan standar kompetensi kepemimpinan Nasional

5 - 10

- Pemetaan standar kompetensi manajerial level 2.
- Pemetaan bidang teknis jabatan
- Pemetaan bidang administrasi umum





Bab 4 CorpU dan Manajemen Pengetahuan

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan pengertian manajemen pengetahuan, hierarki pengetahuan dalam organisasi pembelajar, siklus dan strategi manajemen pengetahuan, model pengetahuan taxit dan eksplisit, dan manajemen pengetahuan strategis Kemenkumham

Salam Para Pembelajar.

Kali ini kita akan membahas mengenai manajemen pengetahuan sebagai salah satu pilar utama *corporate university*. Kementerian Hukum dan HAM dengan jumlah pegawai mencapai 60-an ribu, jika pengetahuan individu dikelola dengan baik maka dapat menjadi bonus demografi pegawai, sekaligus tersedia pengetahuan organisasi yang sangat melimpah.

Pengelolaan manajemen pengetahuan secara perorangan merupakan hal yang sering dilakukan tanpa disadari oleh individu pegawai maupun organisasi. Pada saat menyimpan file dalam folder-folder tertentu kemudian mengakses file pada waktu yang berlainan, maka waktu yang digunakan untuk mendapatkan file tersebut sangat dipengaruhi strategi pengelolaan pengetahuan. Kondisi inilah cerminan tingkat kemampuan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh individu. Seandainya file yang dibutuhkan tidak dapat dicari atau diakses, maka mau tidak mau pengetahuan itu harus ditulis ulang. Kejadian itu tentu menyebabkan proses mengkreasi dan menginovasi pengetahuan secara individu menjadi tidak efisien.

Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management/KM*) dapat dipahami sebagai suatu langkah-langkah sistematis dalam mengelola aset intelektual berupa pengetahuan dan berbagai informasi dari individu dan



organisasi untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing dan memaksimalkan nilai tambah serta inovasi organisasi. KM tidak dibatasi pada perangkat teknologi *hardware* dan *software*, tetapi memfokuskan pada investasi pengembangan kompetensi dan pengetahuan para pekerjanya sehingga mereka bisa berinovasi.

A. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Membahas tentang manajemen pengetahuan, maka perlu mengetahui terlebih dahulu mengapa pengetahuan perlu proses pengelolaan. Pengetahuan berbicara apa yang orang pahami tentang suatu hal, konsep, ide, teori, prosedur, praktik, dan cara melakukan sesuatu. Pada posisi itu, pengetahuan dapat berupa pengetahuan yang sudah tercatat (*explicit*) dan pengetahuan yang masih dalam pikiran seseorang (*tacit*).

Tantangan yang muncul adalah bagaimana agar pengetahuan *tacit* dapat muncul sehingga menjadi sesuatu yang terdokumentasikan atau pengetahuan *explicit*. Proses ini disebut dengan manajemen pengetahuan, yaitu proses memperoleh, mendapatkan, membuat, membagikan, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan pengalaman di organisasi. Jika seseorang meninggalkan organisasi, maka pengetahuan tetap akan bisa berkelanjutan karena *knowledge key person* tetap ada dalam organisasi. Seringkali terjadi bahwa kepindahan seorang karyawan akan diikuti dengan perubahan kepercayaan publik atau pelanggan terhadap kinerja organisasi. Sesungguhnya pengetahuan ada pada masing-masing orang, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan.

Sebagai gambaran, Badan Penelitian Pengembangan (Balitbang) Hukum dan HAM pada 2018 menuliskan catatan perjalanan Kementerian Hukum dan HAM meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) bagi 10 satuan kerja. Kesuksesan tim pada 2018 perlu ditularkan pada satuan kerja lain agar



inisiatif membangun lembaga yang berintegritas di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM secara massif dapat terwujud dengan baik.

Asep Kurnia selaku kepala Balitbang Hukum dan HAM memerintahkan Tunas Pengayoman untuk merangkai cerita dengan mencatat pengalaman pimpinan yang sekaligus menjadi Sekretaris Tim Pembangunan Zona Integritas Kemenkumham. Sebanyak 24 CPNS yang ditugaskan di Balitbang Hukum dan HAM menguraikan peristiwa, pengalaman, proses, serta strategi dalam mengawal masing-masing unit satuan kerja untuk meraih predikat WBK. Satu unit kerja saja mampu meraih predikat WBK, sudah cukup sebagai keberhasilan bagi Sekretaris Jenderal, sebagaimana diutarakan dalam Rapat Rencana Kerja Staf Ahli dan Staf Khusus Tahun 2018, pada 2 Januari 2018. Meski ditargetkan cukup satu unit, tim pada akhirnya mampu mewujudkan 10 satuan kerja meraih WBK pada 2018. Mesti diketahui bahwa setahun sebelumnya, Kemenkumham gagal meraih predikat WBK pada 2017.

Proses inisiatif, perencanaan program prioritas, serta pembentukan kelompok kerja (Pokja) di tingkat pusat dan Tim Penilai Internal (TPI) dilakukan kurang dari tempo 2 bulan. Sebuah cerita keberhasilan tim yang dicatat dalam buku berjudul *Membangun Cita Meraih WBK di Kemenkumham* merupakan upaya mengabadikan pengetahuan organisasi yang masih tersembunyi dalam pengalaman dan pengetahuan individu. Strategi menangkap ide itulah yang kemudian menentukan daya saing serta munculnya inovasi-inovasi untuk dikembangkan sekaligus direplikasi.

Hal yang vital dalam manajemen pengetahuan adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para pegawai termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan organisasi, dan menumbuh kembangkan pengetahuan individualnya sehingga mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi. Manajemen pengetahuan fokus agar pegawai produktif menumbuh kembangkan pengetahuan dan mau berbagi pengetahuan yang dimilikinya.



Dalam pemetaan pengetahuan organisasi, komposisi yang umum terjadi adalah 42 persen pengetahuan masih berada di otak individu pegawai, 26 persen pengetahuan berada di arsip kertas, 20 persen pengetahuan berada di arsip-arsip elektronik, dan 12 persen pengetahuan berada dalam database organisasi. Dengan demikian, proses dialog dan ruang komunikasi lintas pegawai menjadi kunci untuk saling menambah pengetahuan dan informasi guna mengungkap 42 persen yang tersebar di masing-masing pegawai.



Perbandingan Komposisi Aset Intelektual Organisasi



Manajemen pengetahuan merupakan proses menerjemahkan pelajaran yang dipelajari, yang ada dalam pikiran seseorang menjadi informasi yang dapat digunakan setiap orang. Manajemen pengetahuan membutuhkan orang yang kompeten sebagai sumber pengetahuan, tempat untuk melakukan diskusi, dan isi dari diskusi itu sendiri. Kemajuan TI telah memengaruhi terjadinya diskusi tanpa kehadiran secara fisik, sebagaimana implementasi *Work From Home* (WFH) akibat wabah *Coronavirus Disease 2019* (Covid 19).

B. Hierarki Pengetahuan dalam Organisasi Pembelajar



Pidana Baru Menanti

Seluruh jajaran **Pemasyarakatan** harus **berkoordinasi** dengan **Polisi & Kejaksaan**

Jika ada **napi** yang baru keluar berkat **asimilasi** & kembali **berulah**, masukkan ke **straff cell**

Jika **selesai** masa **pidananya**, **diserahkan** ke polisi untuk **tindak pidana baru**.

Pada situasi penularan virus Covid-19 yang sangat memprihatinkan pada awal 2020, Kementerian Hukum dan HAM mengambil kebijakan untuk melakukan program asimilasi dan integrasi kepada lebih dari 35 ribu warga binaan pemasyarakatan (WBP) di luar Lembaga Pemasyarakatan (Lapas). Muncul sejumlah pandangan di masyarakat bahwa Kemenkumham seolah memanfaatkan wabah Corona untuk “obral” pembebasan ribuan narapidana. Akan tetapi, apresiasi positif diberikan oleh Komisi Nasional Hak Asasi



Manusia (Komnasham) atas kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Hukum dan HAM dalam merespon darurat virus Covid-19.

Jika mempelajari tentang konsep pembinaan pemasyarakatan, program asimilasi dan integrasi sesungguhnya dapat diberikan terhadap WBP yang sudah menjalani 2/3 masa hukuman, sebagai bagian bentuk dari proses pembinaan. Akan tetapi, masyarakat umum memandang bahwa pengembalian WBP di tengah masyarakat justru sebagai strategi untuk menebar teror karena adanya sejumlah WBP yang berulah kembali saat menjalani asimilasi dan integrasi di tengah pandemi Covid-19. Masyarakat secara umum belum memahami teori pidana yang sudah dianut serta dijalankan di Indonesia, bahwa hakikat dari pemasyarakatan adalah pembinaan bukan penjeraan.

Fenomena di atas merupakan satu dari sekian contoh adanya perbedaan tentang pengetahuan empiris atas suatu kejadian. Terlepas dari isu yang bermuatan politis terhadap kejadian yang disampaikan dalam media massa dan media sosial, fenomena pengembalian WBP ke keluarga untuk hidup normal sebagai bagian dari masyarakat dapat difahami berdasarkan tingkatan pengetahuan seseorang. Tingkatan itu setidaknya didasari atas data sampai menjadi sebuah kebijakan (*wisdom*) dalam proses pengambilan keputusan. Kebijakan Menteri Hukum dan HAM merupakan proses keputusan yang setidaknya telah mendasarkan sejumlah kajian, baik perspektif hukum pidana, psikologi sosial, antropologi massa, sampai pada kesehatan dan keamanan. Kajian tersebut tentu dipengaruhi oleh beberapa informasi berkaitan dengan pertanyaan apa (*what*), mengapa (*why*), di mana (*where*), kapan (*when*), siapa (*who*), dan bagaimana (*how*).

Kebijakan asimilasi dan integrasi WBP di tengah masyarakat merupakan gambaran bagaimana pengetahuan *tacit* tentang pembinaan pemasyarakatan yang kemudian dikomunikasikan, dipahami, dan diterjemahkan ke dalam bentuk kebijakan yang lebih terstruktur. Tentu kebijakan itu bersumberkan pada pengalaman dan intuisi pribadi sejumlah pimpinan sesuai konteksnya.



Hierarki Pengetahuan (Building the Learning Organization)



Piramida manajemen pengetahuan terdiri dari 4 (empat) elemen, yaitu:

1. Data, elemen paling dasar yang belum diproses, sehingga belum memiliki makna utuh kecuali sekadar hasil dari penglihatan atau visualisasi. Contoh: angka, kata, kode, tabel, diagram, dan gambar.
2. Informasi, elemen yang saling terhubung sebagai hasil pemrosesan terhadap data, sehingga memiliki suatu makna. Informasi ini berproses sesuai dengan kemampuan seseorang atau organisasi untuk menghubungkan data satu dengan data lainnya. Contoh: menghubungkan data berkaitan tentang apa (konsep), atau menghubungkan data berkaitan dengan siapa (subyek).



3. Pengetahuan adalah elemen yang mengumpulkan sejumlah informasi yang sudah terorganisir tentang suatu bidang yang dipahami, sebagaimana tentang teori pemidanaan dan pemasyarakatan, kerangka kerja pengawasan orang asing, dan indikasi geografis suatu produk yang dipengaruhi karakteristik khusus lingkungan alam maupun masyarakat lokal seperti kopi dan tenun ikat.
4. Kepakaran yang diiringi kebijaksanaan (*wisdom*) sehingga menjadi kapabilitas seseorang. Elemen ini merupakan hasil penerapan dari pengetahuan yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan atau suatu kebijakan. Contohnya berupa dokumentasi buku kajian ilmiah tentang hukum dan HAM, sistem perlindungan indikasi geografis untuk hasil industri, atau prinsip-prinsip perancangan peraturan perundang-undangan.

Pengetahuan merupakan suatu hal yang dinamis dan dapat berubah bentuk dari *tacit* menjadi *explicit*, atau sebaliknya. Oleh karena itu perlu model proses penciptaan pengetahuan yang memungkinkan organisasi dapat mengelola proses itu secara efektif.

Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang masih dalam pemikiran kepala manusia. Pengetahuan ini belum terkomunikasikan, belum terfahami, dan belum diterjemahkan dalam bentuk apapun, karena masih bersifat pengalaman dan intuisi pribadi.

Pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan yang sudah direpresentasikan dalam media sehingga mudah dan dapat dikomunikasikan, difahami, serta diterjemahkan secara terstruktur yang dikelola dalam Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System*).

Untuk tetap kompetitif, sebuah organisasi harus mampu secara efektif dan efisien menciptakan, menemukan, menangkap, dan berbagai pengetahuan organisasi. Langkah ini agar memudahkan setiap pegawai mengembangkan kompetensi dan potensi dengan belajar terus menerus dari pengetahuan *explicit* yang telah terdokumentasikan dalam *database* pengetahuan.



IMPLEMENTASI Manajemen Pengetahuan

Strategi mengabadikan pengetahuan organisasi melalui penangkapan pengetahuan *tacit* individu pegawai menjadi aset intelektual organisasi

Organisasi seringkali kehilangan aset intelektual yang sangat berharga seiring dengan adanya pegawai yang meninggal dunia, pindah tempat kerja, dan pensiun, sebelum terdokumentasikan pengetahuan-pengetahuan yang dimilikinya

Best Practice

Suatu model, teknik, strategi, dan prosedur yang telah terbukti membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan menghasilkan produk

Individual Practice

Pengetahuan praktis sebagai hasil pengalaman kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dianggap efektif dan efisien dari individu pegawai

Repository Knowledge

Kekayaan pengetahuan teknis yang dimiliki oleh organisasi, sehingga menunjukkan adanya keunikan dan mengangkat identitas organisasi tersebut

Keniscayaan Terhadap Manajemen Pengetahuan

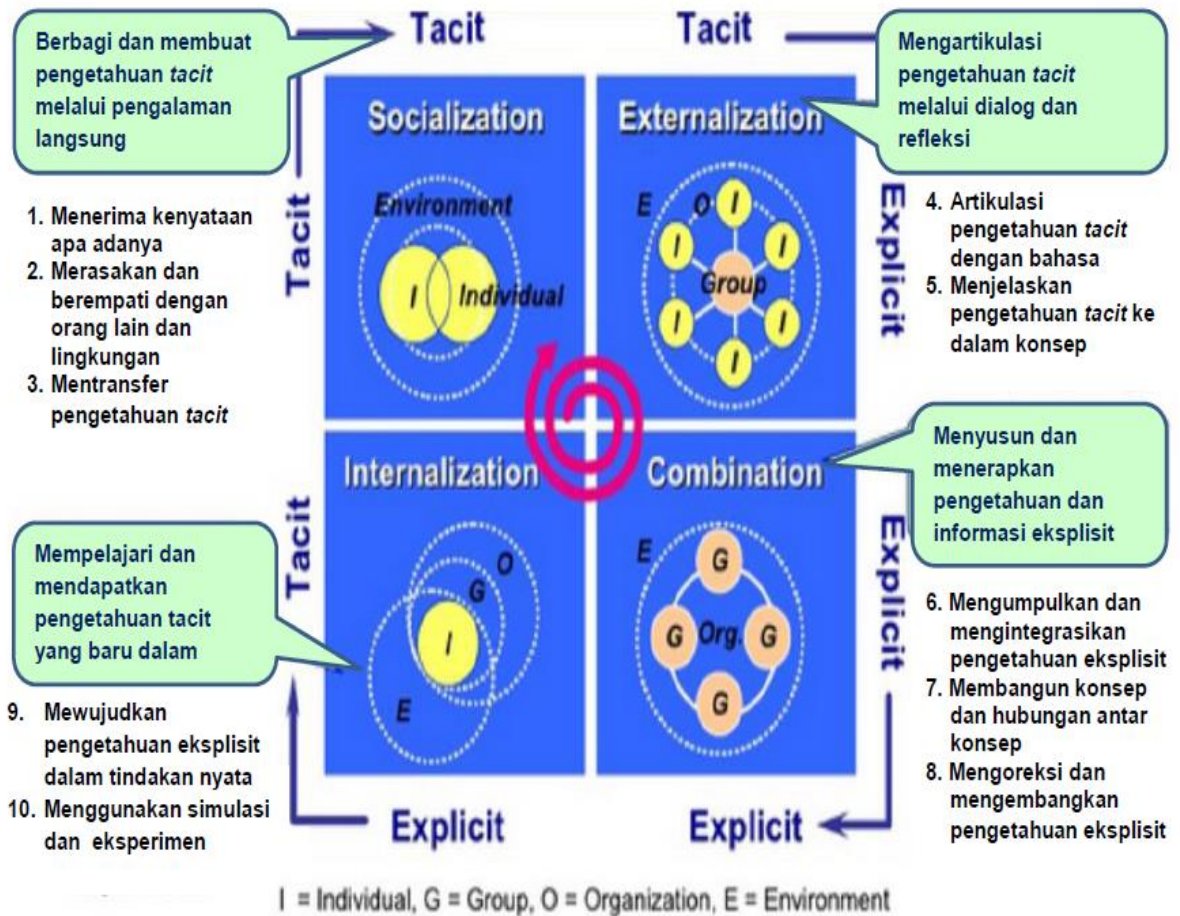
Pengetahuan merupakan bagian terpenting dari kekuatan bertahan sebuah organisasi maupun individu. Oleh karenanya, kebutuhan untuk membangun sistem manajemen pengetahuan semakin tinggi bagi sebuah organisasi yang menghendaki berkinerja tinggi dengan sejumlah inovasi.



C. Siklus dan Strategi Manajemen Pengetahuan



Model Penciptaan Pengetahuan Organisasi (SECI / Socialization – Externalization – Combination - Internalization)



Proses implementasi manajemen pengetahuan dapat juga disebut sebagai siklus dan strategi pembentukan pengetahuan, yang tergambar melalui 4 (empat) proses yang selalu berputar dan berkesinambungan:

1. Tahap *capturing*, yang dilakukan dengan sosialisasi atau menyampaikan pengetahuan *tacit* individu dengan lingkungan organisasi.



2. Tahap *organizing*, yang dilakukan dengan pencatatan dan pendokumentasian konsep, seperti pengindeksan, penyaringan, penghubungan, dan pengkodean.
3. Tahap *refining*, yang dilakukan dengan kombinasi penyusunan pengetahuan eksplisit sekaligus mengoreksi atau mengembangkan konsep pengetahuan yang sudah terdokumentasikan melalui inovasi-inovasi.
4. Tahap *transfer* atau internalisasi, yang tindakan implementasi atas sejumlah pengetahuan nyata untuk peningkatan kinerja dan pengalaman baru.

D. Manajemen Pengetahuan Strategis Kemenkumham

Sebuah perusahaan pada akhir 2019, merekrut pegawai baru bernama Umar, untuk menggantikan seorang manajer yang mengundurkan diri. Pihak manajemen berharap, Umar dapat mempertahankan kinerja perusahaan. Bisa jadi, Umar justru mampu melampaui kinerja manajer sebelumnya. Proses sebuah perusahaan melakukan akuisisi atas diri Umar merupakan bentuk *human capital*, yaitu harapan bagi perusahaan untuk menjadikan isi kepala, keterampilan, keahlian, dan hal-hal pada diri Umar sebagai modal perusahaan.

Lingkungan perusahaan baru, bagi Umar memiliki suasana yang sangat berbeda dengan perusahaan bekerja sebelumnya. Perusahaan sebelumnya lebih menekankan senioritas serta bersifat formal, sedangkan perusahaan baru lebih kasual dan memberi keleluasaan berekspresi dan berpendapat. Alasan lain yang membuat Umar nyaman adalah jenjang karir di terukur sesuai kinerja dan memiliki peta jalan mencapainya (*career path*). Dalam perjalanannya, Umar mendapat dukungan penuh dari lingkungan perusahaan dengan kemudahan akses informasi dan teman-teman serta atasan yang kapan saja dapat diajak berdiskusi. Realitas demikian yang sering dinamakan *social capital*, yaitu modal komunitas yang saling mendukung dan berbagi pengetahuan untuk bersama mencapai tujuan strategis organisasi.



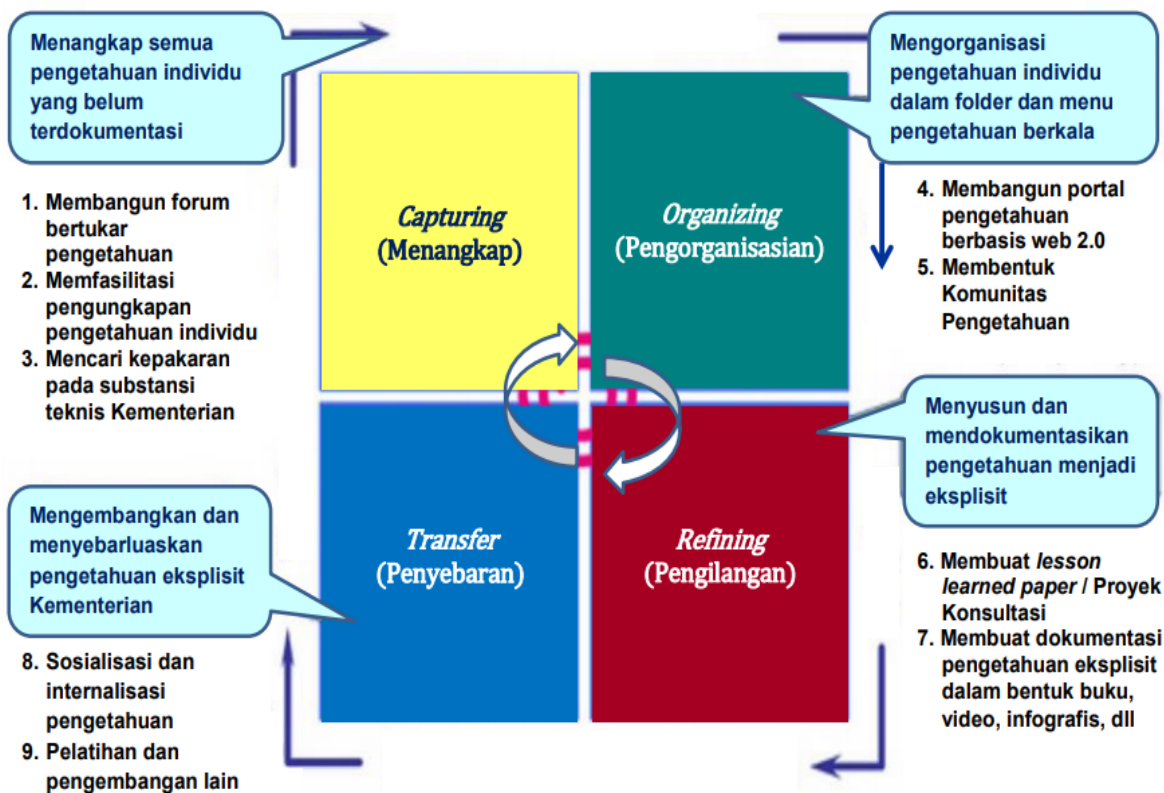
Perusahaan di mana Umar bekerja, melakukan transformasi dalam proses bisnis dengan menerapkan budaya digital. Aset pengetahuan perusahaan seperti data dan informasi yang dibutuhkan dalam kegiatan investasi dan keuangan perusahaan, tersimpan rapi di dalam database. Demikian juga peraturan-peraturan dan standar operasional prosedur (SOP) tersedia secara sistematis. Penyimpanan dan pengolahan data terkait pengetahuan ini dikategorikan sebagai contoh *organizational capital*.

Gambaran ketiga konsep di atas, yang terdiri atas *human capital*, *social capital*, dan *organizational capital* merupakan gabungan dari manajemen pengetahuan strategis organisasi, termasuk bagi Kemenkumham. Manajemen pengetahuan sebagaimana ilustrasi kisah Umar, setidaknya memiliki 3 (tiga) komponen utama, yaitu orang, proses, dan teknologi.



Manajemen Pengetahuan Strategis

Kementerian Hukum dan HAM





Pada proses *capturing*, setiap unit organisasi dapat membangun forum bertukar pengetahuan secara berkesinambungan. Forum dialog berfungsi untuk memfasilitasi dan mengungkap pengetahuan individu yang belum terungkap atau belum diketahui oleh individu yang lain. Pada akhirnya, dapat diketahui kepakaran pada substansi-substansi teknis Kementerian.

Tahap berikutnya, proses *organizing* dilakukan dengan mobilisasi pegawai dalam komunitas maupun portal pengetahuan. Setiap pegawai setidaknya sudah terorganisir dalam rumpun-rumpun pengetahuan maupun rumpun kompetensi yang memudahkan untuk pendokumentasian pengetahuan kolektif. Pada tahap inilah *Kemenkumham Learning Center* (KLC) serta *Community of Practice* (CoP) memainkan peranan dalam mengorganisasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi.

Tahap ketika disebut dengan *refining*, yaitu proses pendokumentasian atau “kilang” dari keseluruhan pengetahuan organisasi yang telah terorganisir akan menjadi aset organisasi. Posisi ini setidaknya diperankan oleh *chief knowledge officer* (CKO) atau puncak pimpinan lembaga yang mengepalai formulasi strategi pengelolaan dalam dokumentasi buku, jurnal, *database* pengetahuan secara elektronik, sekaligus inovasi dan menghindari kehilangan pengetahuan organisasi. Keberadaan BPSDM Hukum dan HAM Press menjadi pemain utama proses pendokumentasian pengetahuan.

Tahap terakhir, transfer dan penyebarluasan pengetahuan organisasi yang sudah terdokumentasi melalui pelatihan, publikasi, dan pengembangan pengetahuan lainnya. *Chief Learning Officer* berperan dalam mendesaian program serta pola dan jenis pengembangan yang dapat berdampak pada munculnya pengetahuan *tacit* baru dalam menghasilkan inovasi di organisasi.

Ada suatu peribahasa yang sangat populer di masyarakat, *gajah mati meninggalkan gading, harimau mati meninggalkan belangnya*. Mari mencermati makna peribahasa itu dalam pekerjaan dan keberadaan kita di tengah-tengah masyarakat. Seseorang jika sudah pergi dari suatu organisasi,



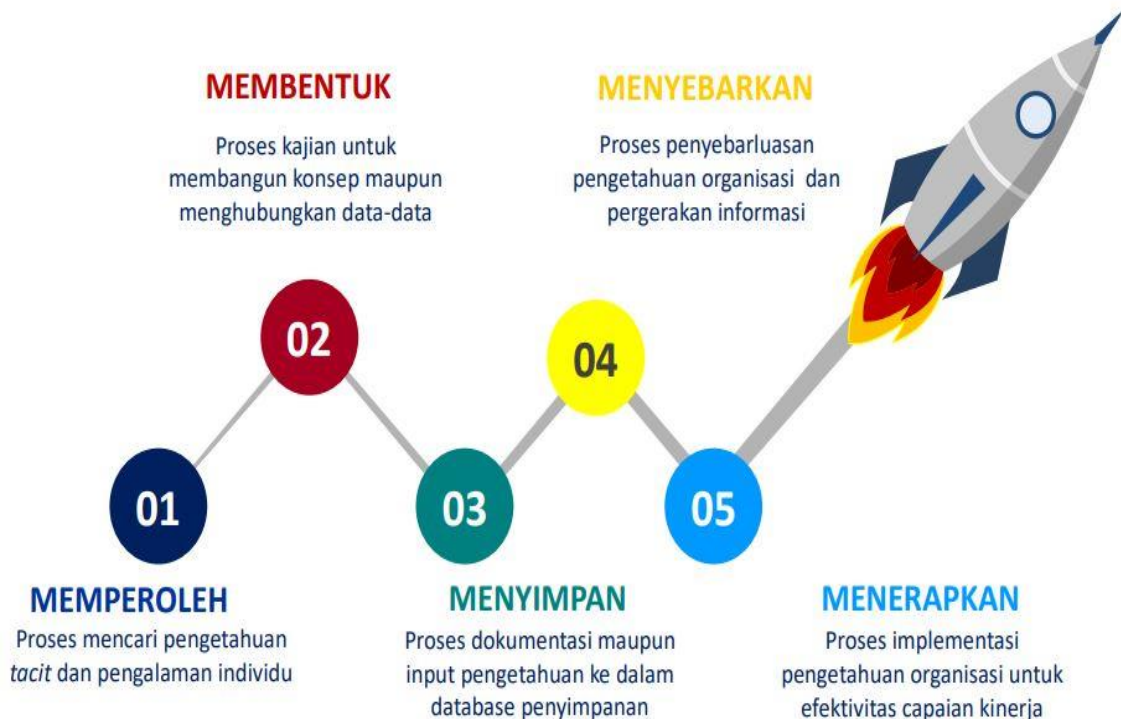
baik meninggal, pindah kerja, atau alasan yang lain, maka yang diingat adalah bukti karya yang ditinggalkan. Bayangkan, betapa banyak pegawai direkrut sampai masa pensiun, pengalaman dan karya apa yang dapat dirasakan serta dipelajari oleh generasi yang baru datang menggantikan atau yang pada masa-masa berikutnya akan hadir.

Pada kondisi itulah maka menceritakan, menuliskan, serta pada mendistribusikan dan menerapkan sejumlah pengalaman dan pengetahuan tentang kesuksesan yang telah dilakukan seorang pegawai menjadi penting. Sebuah organisasi harus memiliki aset intelektual untuk dikenang sekaligus ditransferkan guna belajar atas keberhasilan-keberhasilan yang orang lain sudah lakukan, beserta strategi mengatasi masalah yang telah dilakukan.



Pengelolaan Pengetahuan Strategis

Kementerian Hukum dan HAM





Bab 5 Strategi Pembelajaran dan Manajemen Talenta

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan hubungan manajemen talenta dan pengembangan SDM, CorpU *Wheel*, dan strategi pembelajaran dalam pengembangan talenta.

Salam Para Pembelajar.

Semoga pembahasan dari bab-bab sebelumnya tidak menyebabkan titik kejemuan. Pada bagian ini, kita akan membahas tentang suatu proses manajemen yang bertumpu pada proses seseorang masuk, berkembang, dan memikat beberapa pihak untuk kompetisi bergabung dalam suatu organisasi. Strategi tersebut sering disebut sebagai manajemen talenta, atau manajemen organisasi yang menitikberatkan pada bakat dan potensi.

A. Pengertian Manajemen Talenta

Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company Following melalui salah satu studi pada 1997. Secara khusus, manajemen talenta menjadi salah satu judul buku yang ditulis kolektif oleh Ed Michaels, Helen Handfield Jones, dan Beth Axelrod berjudul *The War for Talent* pada 2001. Praktik manajemen talenta menekankan persaingan di level kemampuan individu. Jika organisasi mendapatkan individu-individu yang berkemampuan baik, maka organisasi tersebut akan menjadi lebih baik dari organisasi lainnya.



Manajemen talenta sebagai bentuk proses manajemen SDM, sangat terkait dengan 3 (tiga) proses pengelolaan SDM. Pertama, proses mengembangkan dan memperkuat pegawai saat pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara sekaligus mengembangkan pegawai yang sudah ada di dalam perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen, karakter, dan potensi terbaik perusahaan.

Manajemen talenta merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari praktik manajemen kepemimpinan. Oleh karenanya, sebuah organisasi korporat yang memberi fokus kepada manajemen talenta seringkali memiliki perencanaan suksesi (*succession planning*) yang baik, melalui proses kaderisasi, regenerasi, dan suksesi. Pada proses tersebut, sistem merit akan sangat mendukung. Sebuah kebijakan manajemen didasarkan 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, maupun kondisi kecacatan badan.

Praktek manajemen talenta adalah untuk mengoptimalkan peran SDM yang dimiliki organisasi. Pengelolaan SDM dalam konteks manajemen talenta menggunakan proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi. Dalam prosesnya, manajemen talenta membagi sejumlah pegawai masuk dalam kotak kompetensi yang telah diuji dan diukur dengan beberapa instrumen. Proses pemetaan SDM organisasi itu lebih dikenal dengan kegiatan *talent mapping* melalui *assessment center*.

Sekelompok orang yang memiliki kualifikasi talenta tertentu (*talent pool*), pada akhirnya dapat diberikan pengembangan kompetensi khusus untuk mempertahankan keunggulan organisasi. Dalam proses kaderisasi dan suksesi kepemimpinan, maka *talent pool* akan dapat menempatkan orang yang memiliki kompetensi atau potensi tinggi maupun sedang sesuai dengan



tujuan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengembangan *corporate university* akan menjaring kelompok kandidat terbaik untuk mengikuti program manajemen talenta, sampai pada suksesi kepemimpinan dalam organisasi.



Tujuan dan Manfaat Manajemen Talenta



dalam lingkup pengembangan organisasi yang meliputi beberapa kegiatan. Langkah awal adalah akuisisi talenta. Kegiatan ini dilanjutkan dengan adanya analisis kebutuhan talenta, strategi akuisisi yang dilengkapi adanya standar penilaian dan pemetaan, sekaligus penetapan kelompok rencana suksesi. Keberadaan *assessment center* menjadi penting dalam melakukan identifikasi serta memberikan telaahan terkait pemetaan talenta dan analisis kebutuhan talenta.

Talenta yang sudah terpetakan dalam 9 (Sembilan) kotak manajemen talenta, dilakukan beberapa proses pengembangan talenta. Pertama, proses



akselerasi karir dengan menjadi bagian dari kader suksesi kepemimpinan. Kedua, pengembangan talenta melalui pelatihan, model pembelajaran di dalam dan di luar kantor, serta pengembangan kompetensi lain. Ketiga, peningkatan kualifikasi dengan tugas belajar atau pendidikan pada jenjang lebih tinggi.

B. *CorpU Wheel* dan Pengembangan Talenta

Corporate University adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi, dengan melibatkan instansi terkait dan tenaga ahli dari dalam maupun luar instansi.

Sebuah ilustrasi untuk menggambarkan hubungan *CorpU Wheel* dan pengembangan talenta sebagai berikut:

Amira mengikuti 4 (empat) program pengembangan sesuai dengan rencana pengembangan individu, yaitu *Job Shadowing*, *Job Assignment*, *Mentoring*, pelatihan pengembangan kompetensi teknis, serta penugasan tambahan untuk konferensi luar negeri bidang hak kekayaan intelektual.

Dari 4 program pengembangan yang diikuti Amira, beserta 1 penugasan tambahan ke luar negeri, masing-masing diberi nilai oleh tim penilai kompetensi, penyelenggara program pengembangan, atau pihak-pihak yang ditunjuk sebagai pengevaluasi talenta. Hasil evaluasi penilaian pengembangan berfungsi untuk menempatkan saudari Amira pada kotak pemetaan talenta dengan kategori *ready now* atau siap mengikuti suksesi kepemimpinan, *need development* atau perlu diberikan pengembangan talenta, serta *exit* atau dikeluarkan dari kotak pemetaan dan ditempatkan setingkat lebih rendah dari kotak sebelumnya.

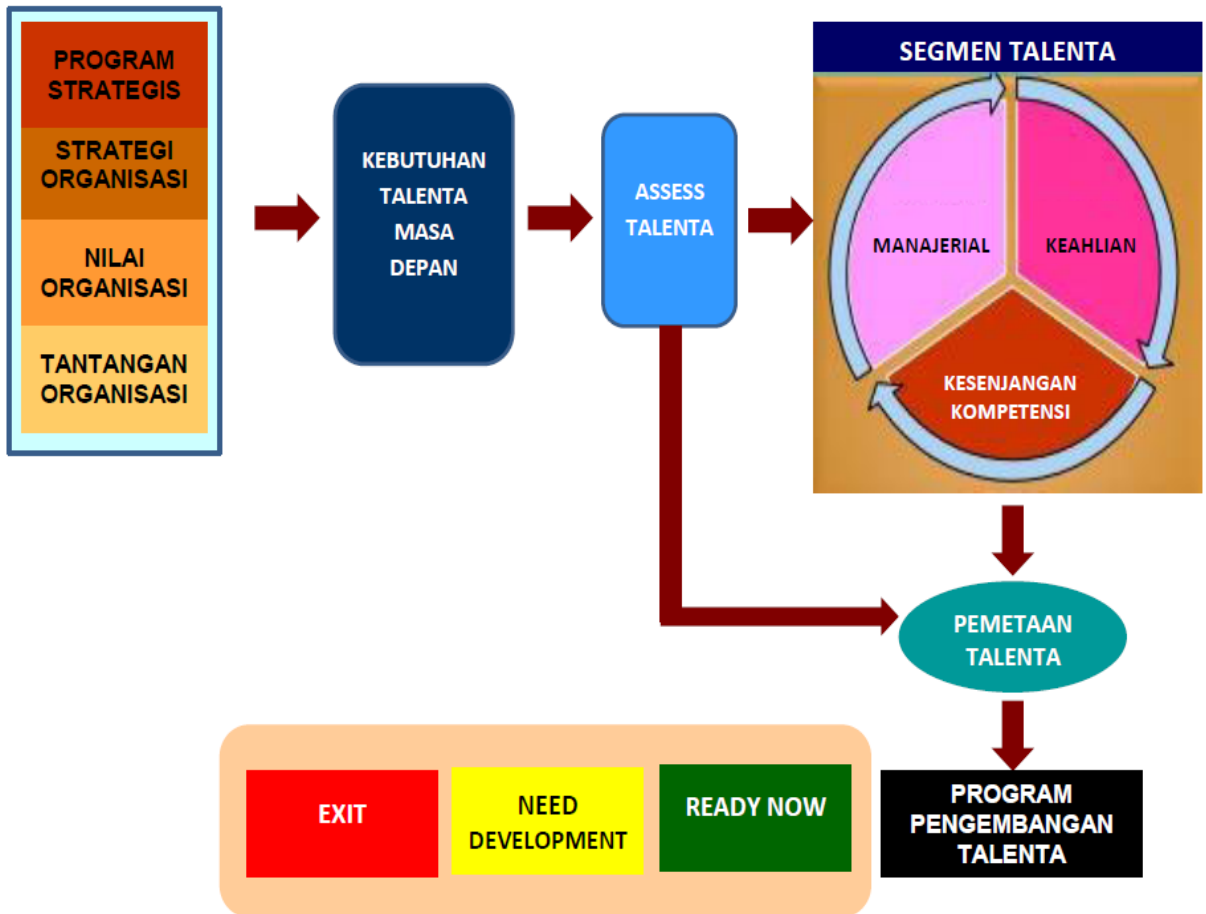
Dalam ilustrasi di atas, ada penyebutan beberapa jenis pengembangan talenta yang dilakukan Amira, yaitu *job shadowing*, *job assignment*, *mentoring*, serta pelatihan pengembangan kompetensi teknis. Jenis pengembangan tersebut merupakan implementasi dari *grand design* tentang



pengembangan pegawai yang sesuai dengan jalan karir (*career path*) dan peta pembelajaran (*learning journey*). Dalam proses pengembangan, sudah tersedia desain pengembangan yang sesuai dengan kriteria anggota kelompok suatu kotak talenta, kemampuan yang harus dimiliki atas suatu jabatan, serta hubungan dengan manajemen pengetahuan dalam konteks penyebarluasan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit sebagai aset intelektual organisasi.



FRAMEWORK MANAJEMEN TALENTA





Pelaksanaan pengembangan talenta sesungguhnya bagian dari pelaksanaan manajemen pengetahuan. Pengembangan talenta bukan hanya meningkatkan kemampuan individu, namun diarahkan pada akselerasi pengetahuan organisasi melalui budaya berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, pengembangan talenta dalam model pembelajaran yang dilakukan oleh Amira sebagai ilustrasi, dapat kategorikan atas 3 (tiga) bentuk, yaitu pembelajaran terintegrasi di tempat kerja, pembelajaran kolaboratif dalam bentuk kelompok, dan pembelajaran melalui pelatihan.

Pembelajaran sebagai salah satu roda bergeraknya CorpU, merupakan satu dari bentuk program pengembangan talenta. Program pengembangan talenta sendiri dapat diberikan bagi *Talent* atau pegawai untuk mendapatkan keahlian baru, dilakukan secara simultan dengan tetap melaksanakan tugas rutin, dan kombinasi metode *on the job training* dan *off the job training* atau di kelas secara tatap muka.

Hasil akhir pemetaan talenta sebagaimana framework manajemen talenta, akan mengarah pada 3 (tiga) langkah tindak lanjut. Pertama, *ready now* yang berarti pegawai siap untuk mengikuti akselerasi kepemimpinan dalam program sekolah kader dan regenerasi. Kedua, *need development* yang berarti perlu upaya pengembangan kompetensi-kompetensi atas kesenjangan dari hasil assessment maupun bentuk penilaian lainnya. Ketiga, *exit* atau pengeluaran dari kotak pemetaan talenta yang ditempati dengan konsekuensi penempatan pada kotak di bawah posisi sebelumnya atau menghadapi seleksi dikeluarkan dari organisasi.

C. Strategi Pembelajaran dalam Pengembangan Talenta

Corporate university dalam kaitannya dengan strategi pembelajaran lebih populer menggunakan pendekatan model 70/20/10. Formula pengembangan pembelajaran tersebut, dikembangkan oleh Michael Lombardo dan Robert Eichinger dalam buku *The Career Architect Development Planner*



pada 1996. Model 70 % adalah proses penugasan (*job assignment*) di tempat kerja yang mengutamakan pengetahuan dari pengalaman pegawai di situasi kerja yang sesungguhnya. Model 20 % adalah pola kolaboratif kelompok atau hubungan timbal balik dua orang atau lebih, sehingga pengetahuan berasal dari interaksi pegawai terhadap lingkungan sosialnya. Model 10 % dilakukan melalui pelatihan formal di dalam kelas.



MODEL PEMBELAJARAN 70/20/10

- 70%** Pembelajaran di tempat kerja (*Workplace Learning*), Magang (*Secondment*), Penugasan (*assignment*), Rotasi jabatan (*placement and Job Rotations*)
- 20%** Coaching, Mentoring, Counseling, Communes of Practice (CoP), Platform Pembelajaran Kolaborasi melalui LMS, Feedback / one on one meeting.
- 10%** Pelatihan terstruktur, e-Learning, Workshop, Webinar, Pelatihan Jarak Jauh, Seminar, Konferensi, Bimbingan Teknis

Pertama, pembelajaran melalui pelatihan dan belajar mandiri. Strategi pengembangan talenta jalur ini dikelola oleh lembaga di bidang pendidikan dan pelatihan, yang dilaksanakan secara klasikal atau non-klasikal. Bentuk klasikal berupa tatap muka antara pengajar atau narasumber dan peserta di dalam kelas, seperti pelatihan, seminar, kursus, dan bimbingan teknis. Pada



bentuk non-klasikal, dilaksanakan tidak di dalam kelas yang sama, seperti *e-learning*, pelatihan jarak jauh, atau webinar.

Kedua, pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas atau bimbingan atau disebut dengan *social learning*. Proses ini didesain dalam situasi terdapat dua atau lebih orang belajar sesuatu secara bersama-sama. Orang yang terlibat dalam pembelajaran kolaboratif ini saling memanfaatkan sumber daya dan keterampilan satu sama lain, baik informasi, evaluasi ide, atau memantau pekerjaan satu sama lain. Bentuk metode ini adalah pemanfaatan aplikasi *Learning Management Systems* (LMS) untuk kelas virtual, CMC (*counseling, mentoring, coaching*), dan *Learning Community* yang terintegrasi melalui aktivitas penugasan glossary online atau wiki online.

Ketiga, pembelajaran terintegrasi di tempat kerja (*Work Based Learning*). Pembelajaran ini memanfaatkan tempat kerja untuk menerapkan pengalaman-pengalaman langsung sebagai proses belajar magang (*secondment*), termasuk pertukaran pegawai pemerintah dengan swasta atau sebaliknya. Pada posisi inilah seseorang akan mendapatkan banyak pengalaman karena mengerjakan tugas berkaitan dengan *core business* dan capaian kinerja organisasi.

Kita yakin, teori tanpa praktik adalah sia-sia bagi sebuah organisasi korporat. Dalam hal waktu dan sumberdaya yang dilatih, organisasi korporat mengacu pada *output* sekaligus *outcome* yang akan diterima oleh organisasi. Faktor utama keberhasilan pengembangan pegawai jika menganut pada model pembelajaran 70/20/10 adalah ketersediaan atasan yang sanggup menjadi seorang *coach* dan dukungan peran *human capital management* baik yang membidangi pelatihan maupun manajemen talenta setelah adanya komitmen untuk memberikan kesempatan pegawai mengembangkan potensinya secara terus menerus sesuai dengan kotak pemetaan talenta guna memenuhi peta pembelajaran (*learning journey*) dan peta karir (*career path*).

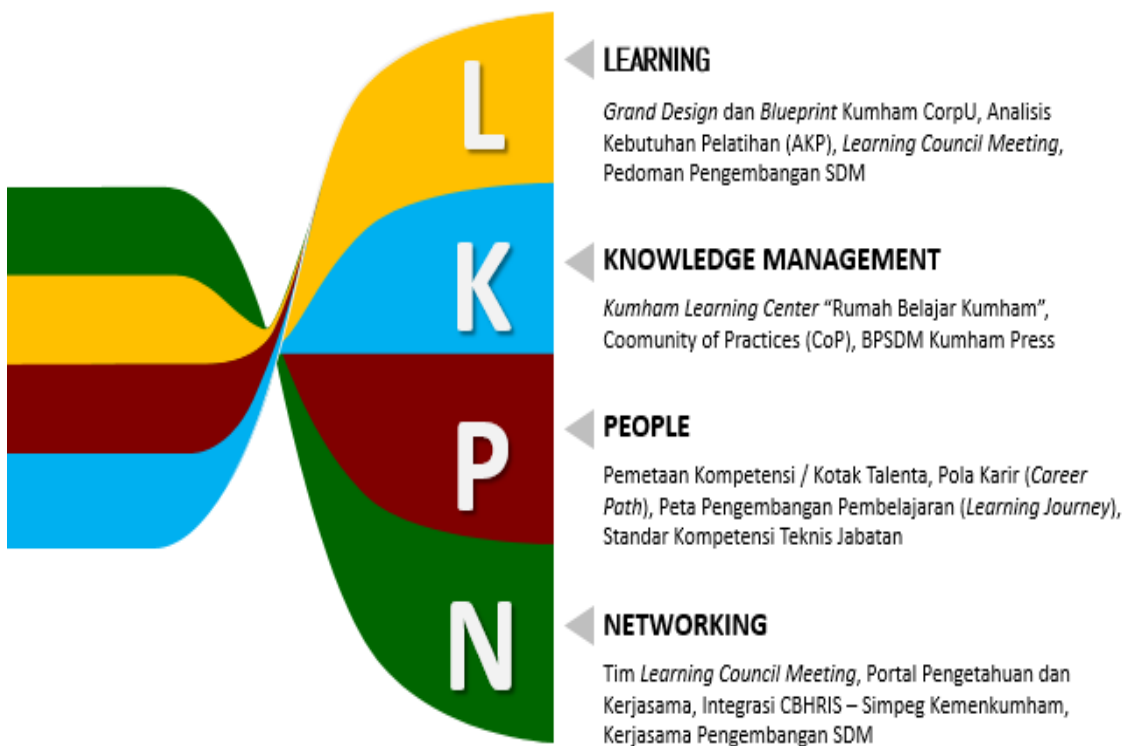


Bab 6 Strategi Implementasi Menuju Kumham CorpU

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan strategi implementasi pembentukan organisasi pembelajar, strategi pengelolaan manajemen pengetahuan, dan strategi pengembangan SDM dengan pendekatan talenta serta kerjasama.

Salam Para Pembelajar.

Kita akan membahas inti dari bab ini, yaitu strategi implementasi Kumham *Corporate University*. Langkah-langkah strategis yang dilakukan tetap berdasarkan komponen inti pembentuk CorpU.





A. *Learning Processes* (Pembelajaran)

Strategi CorpU sangat berpengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar, yang menekankan seluruh pegawai untuk terus menerus belajar. Seringkali banyak pegawai atau anggota organisasi yang memiliki semangat belajar tinggi, tetapi belum berpengaruh pada pencapaian kinerja organisasi. Pada posisi ini, sangat dimungkinkan terjadi adanya proses pengembangan SDM melalui belajar secara mandiri atau terstruktur tidak memiliki perencanaan yang terintegrasi dengan karir.

1. Penyusunan *Grand Design* dan *Blue Print* Kemenkumham CorpU

Sejak 2014, Kemenkumham sudah menyatakan diri bersiap untuk menjadi kementerian kelas dunia. Mars kementerian yang setiap hari didengarkan dalam momen apel pegawai, setidaknya mempertegas tujuan strategis tersebut. Kebijakan dan program prioritas ditetapkan, seperti pencanangan birokrasi digital oleh Menteri Hukum dan HAM pada Juni 2016. Lebih spesifik pencapaian level dunia dicanangkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) untuk menjadi *The Best IP Office in The World*. Pada akhir 2019, transformasi SDM Digital menjadi *tagline* oleh Menteri Hukum dan HAM, Yasonna H. Laoly melalui *corporate university*.

Penyusunan *grand design* menjadi sangat penting untuk mendapatkan proses bisnis utama *corporate university*:

- a. Pencapaian *knowledge management* untuk pengembangan pembelajaran yang terintegrasi berdasarkan *Learning Quality System*
- b. Pencapaian standar pegawai digital berkelas dunia
- c. Pencapaian manajemen talenta untuk pengembangan karir dan organisasi
- d. Pencapaian infrastruktur dan teknologi digital yang mendukung implementasi *human capital management*



e. Pencapaian proses dan peran dalam pembangunan hukum nasional sebagai bagian dari masyarakat dunia.

2. Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) Program Strategis

Pembelajaran adalah mekanisme transfer ilmu pengetahuan, peningkatan keterampilan, serta pembentukan sikap dan perilaku untuk pengembangan sumber daya manusia Kemenkumham yang dilakukan dengan cara mengintegrasikan berbagai metode dan sumber dalam bentuk pengembangan kompetensi selain pendidikan, serta dilakukan melalui jalur klasikal dan nonklasikal untuk mendukung pencapaian target kinerja Kemenkumham. Guna melakukan desain pengembangan, maka perlu dilakukan analisis kebutuhan.



KATEGORI ANALISIS KEBUTUHAN PEMBELAJARAN



Dokumen hasil AKP menjadi dasar dalam merumuskan desain pembelajaran yang berbasis 70:20:10, kurikulum materi pembelajaran, dan validasi soal evaluasi

JENIS AKP



Strategis

Mendukung pencapaian kebutuhan strategis dan target kinerja unit organisasi



Jabatan

Mendukung pemenuhan kompetensi pemangku jabatan pada unit pengguna



Individu

Mendukung pengembangan kompetensi individu dan memenuhi kesenjangan kinerja dengan target kinerja jabatan



AKP merupakan serangkaian proses analisis terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dengan program pembelajaran guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi di lingkungan Kemenkumham. AKP dilaksanakan oleh BPSDM Hukum dan HAM selaku penyelenggara program pengembangan dan Unit Pengguna, serta berkoordinasi dengan Sekretariat Jenderal.

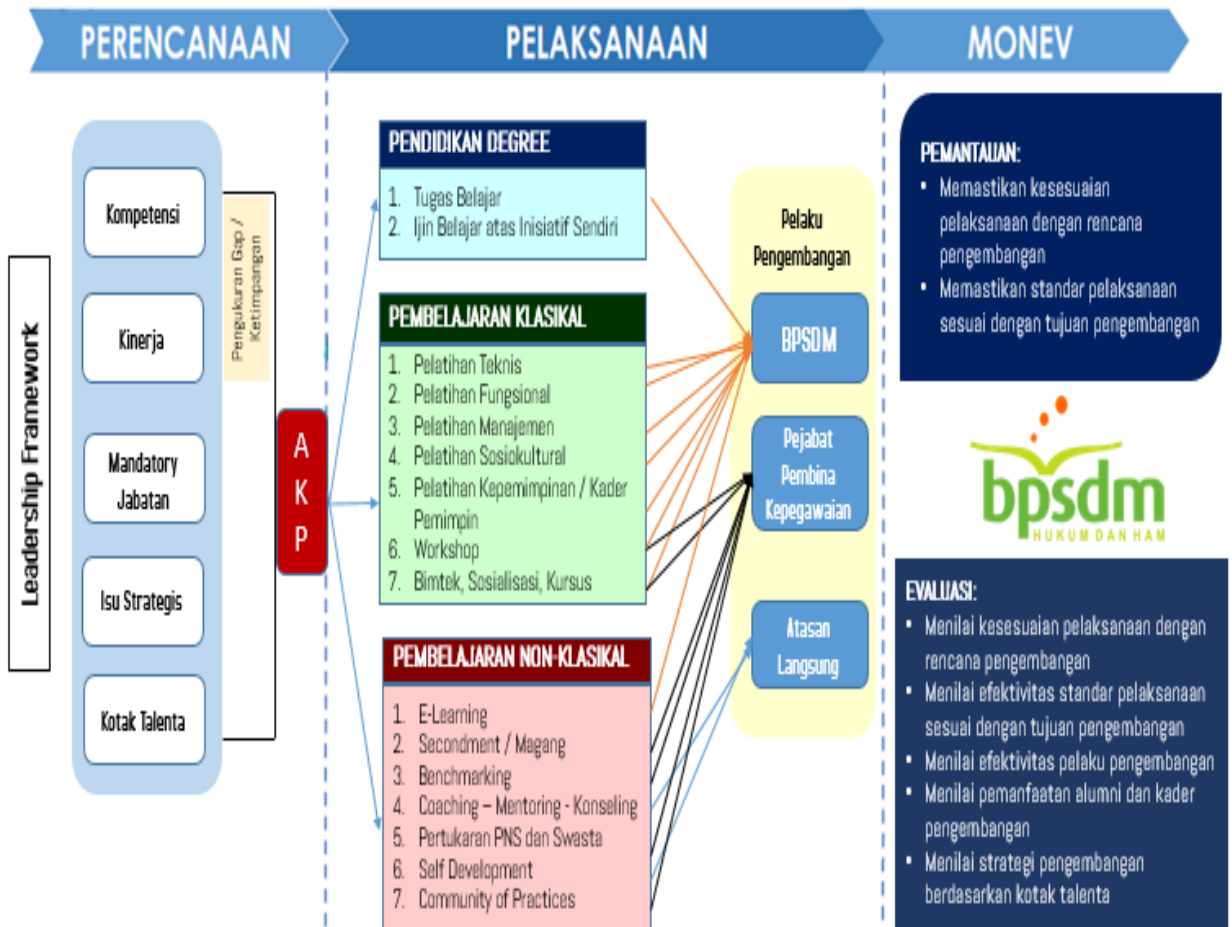
AKP dapat dilaksanakan secara regular sebelum tahun pembelajaran atau dilakukan secara insidental sepanjang tahun berjalan. Adapun jenis capaian analisisnya dapat mengarah pada AKP strategis, AKP jabatan, dan AKP individu. Salah satu forum untuk menentukan AKP adalah *Learning Council Meeting* atau Pertemuan Dewan Pembelajaran. Learning Council sendiri terdiri atas Menteri, Sekretaris Jenderal, Pimpinan Unit Pengelola Pengembangan (BPSDM), Pimpinan Unit Pengguna (Eselon 1), Unit Pelaksana AKP Utama (Pusat Pengembangan BPSDM) dan Unit Pelaksana AKP Unit Kerja (Balai Diklat).

Landasan pelaksanaan AKP meliputi rencana strategis organisasi, kinerja organisasi, perubahan proses bisnis organisasi, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, standar kompetensi manajerial, standar kompetensi teknis, *learning journey* atau peta pembelajaran, rencana pengembangan jabatan, dan rencana pengembangan individu. Dalam hal AKP Jabatan, setidaknya menggunakan kuesioner atau instrument lain yang disusun berdasarkan tugas dan fungsi, uraian jabatan, laporan individu *assessment center*, hasil tes potensi, hasil pengukuran kompetensi teknis, dan pedoman lain yang ditentukan BPSDM. Perlu disediakan pedoman penyelenggaraan pengembangan pembelajaran baik pendidikan bergelar dari level diplomasi sampai doktoral, pembelajaran klasikal, dan pembelajaran non-klasikal.

Kejelasan arah dan model pengembangan kompetensi merupakan satu indikator utama berjalannya *human capital management* dalam sebuah organisasi yang mengedepankan sistem merit atau prestasi.



HUBUNGAN AKP DAN DESAIN STRATEGI PEMBELAJARAN



3. Penyusunan Pedoman Model Pengembangan SDM

Pedoman model pengembangan SDM dalam penyusunan mesti mempertimbangkan kebutuhan dari masing-masing kotak talenta. Hal tersebut guna mengintegrasikan antara model pembelajaran dengan *learning journey* (peta pembelajaran) dan peta karir dalam suatu organisasi. Strategi penyusunan juga dapat memperhatikan *learning paper* yang ditulis dari masing-masing individu berkaitan dengan tugas dan jabatan yang diduduki.



Model pengembangan kompetensi dan pengembangan talenta organisasi setidaknya dapat dikelompokkan berdasarkan kotak talenta sebagai berikut:

Kotak Talenta	Score Pemetaan	Model Pengembangan Kompetensi dan Talenta
9	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja $\geq 77,34$ • Kompetensi ≥ 85 	<i>Job enrichment</i> (penambahan pekerjaan), <i>job enlargement</i> (perluasan kewenangan), pelatihan kepemimpinan, pelatihan manajerial, <i>job shadowing</i> (mengamati pekerjaan orang lain), magang, sekolah kader, <i>detasering</i> (penugasan pada tempat tertentu dan dalam jangka tertentu)
8	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja $\geq 77,34$ • Kompetensi 75 - 84,99 	<i>Project assignment</i> (penugasan penerapan), Coaching, tugas belajar, <i>benchmarking</i> , <i>detasering</i>
7	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja 55,34 - 77,33 • Kompetensi ≥ 85 	<i>Project assignment</i> (penugasan penerapan), Coaching, tugas belajar, <i>benchmarking</i> , <i>detasering</i>
6	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja $\geq 77,34$ • Kompetensi < 75 	<i>Knowledge sharing</i> , <i>literature study</i> , e-learning
5	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja 55,34 - 77,33 • Kompetensi 75 - 84,99 	<i>Challenging task</i> (penugasan khusus), workshop, pelatihan teknis, e-learning
4	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja $< 55,53$ • Kompetensi ≥ 85 	Rotasi, konseling, <i>disciplinary measures</i> , belajar mandiri, e-learning
3	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja 55,53 - 77,33 • Kompetensi < 75 	Pelatihan teknis, <i>action - based learning</i> , belajar mandiri, e-learning
2	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja $< 55,53$ • Kompetensi 75 - 84,99 	Pelatihan teknis, <i>action - based learning</i> , koseling, mentoring
1	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja $< 55,53$ • Kompetensi < 75 	Konseling, mentoring

Score pemetaan merupakan akumulasi nilai yang diperoleh dalam rentang waktu tertentu berdasarkan bobot nilai program pengembangan, serta penilaian atas kinerja dan nilai kompetensi dari tim penilai masing-masing di setiap level atau jenjang.



B. Knowledge Management (Pengelolaan Pengetahuan)

Strategi CorpU sangat menekankan terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para pegawai termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan organisasi, dan menumbuh kembangkan pengetahuan individualnya sehingga mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi. Proses tersebut memengaruhi pengelolaan pengetahuan untuk menjaga tradisi dan budaya berbagi pengetahuan yang dimilikinya



KERANGKA KERJA MANAJEMEN PENGETAHUAN



1 Identify

Identifikasi jika pengetahuan dapat ditransformasikan menjadi asset intelektual (pemetaan pengetahuan)

2 Capture

Menangkap pengetahuan menjadi asset intelektual yang dapat memberi manfaat oleh orang lain

3 Organize

Mengatur asset intelektual berdasarkan klasifikasi dan tingkat akses, beserta uji kualitas

4 Store

Menyimpan asset ke dalam *Knowledge Management System*, diikuti proses pengindekan dan otomatisasi pencarian

5 Distribute

Mendistribusikan aset berdasarkan tingkat akses, kelas pelatihan, portal KMS, situs web, seminar, dll

6 Apply

Menerapkan asset intelektual sebagai bagian dari kegiatan sehari-hari di Kemenkumham serta mengevaluasi manfaatnya

Knowledge Management Process

Sasaran Utama: Menciptakan Pengetahuan Berkelanjutan di dalam Kementerian Hukum dan HAM



1. Kumham *Learning Center* (KLC)

Kumham *Learning Center* (KLC) dapat dibuat dalam bentuk situs web atau *software* portal pengetahuan “Rumah Belajar Kumham”, sekaligus dapat berupa *platform* aplikasi yang bisa diakses atau didistribusikan ke manapun dan di manapun melalui genggamannya *handphone* masing-masing pegawai. Sejumlah fitur dapat dimuat sebagai konten KLC, dengan tetap memperhatikan level akses asset intelektual. Level akses setidaknya dapat dikategorikan atas dasar level 1 (*secret*), level 2 (*confidential*), level 3 (*shareable*), level 4 (*public*). Konten yang ada di dalam KLC merupakan hasil dokumentasi pengetahuan dan produk intelektual pegawai yang dijadikan sebagai asset intelektual organisasi untuk dapat dibagi pada semua pegawai.

2. *Community of Practice* (CoP)

Community of Practice (CoP) adalah komunitas yang terbentuk karena memiliki minat atau kepentingan atas suatu hal yang sama. Oleh karena itu, di dalam komunitas ini selalu terjadi komunikasi dan interaksi dengan terus memperbaharui pengetahuan, bekerjasama menyelesaikan permasalahan, sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja.

Strategi CoP ini melibatkan komunitas yang terdiri atas para pejabat dan pegawai dengan pengalaman kerja langsung menggunakan pengetahuan spesifik tertentu. Komunitas ini kemudian merumuskan inisiatif dan metode terbaik dalam menyelesaikan isu-isu terkait dengan pekerjaannya. Perumusan inisiatif dan metode pemecahan dimaksudkan sebagai *sharing knowledge* yang dapat dipergunakan dalam penyelesaian pekerjaan di tempat lain.

CoP bukan forum kumpul-kumpul para alumni pelatihan, tetapi komunitas praktisi di bidang tertentu, sebagaimana forum bendahara, forum akuntan, forum pengelola BMN, forum analis anggaran, bahkan bisa jadi forum pegawai dengan spesifikasi keahlian tertentu. Jadi CoP sebagai sebuah komunitas, jika dikembangkan dengan baik maka akan ada yang berperan



sebagai *coach* sehingga efektif mendorong peningkatan kapasitas seseorang sebagai bagian dari anggota CoP.

Seorang bendahara misalnya, di saat harus menyusun laporan keuangan, maka bendahara itu dapat bertanya ke mana saja di dalam komunitas CoP. Pada saat pertanyaan disampaikan di dalam komunitas CoP maka jawaban-jawaban bermunculan sehingga seorang bendahara tidak lagi menunggu lama jawaban dari kantor pusat, kendati seorang bendaharawan sedang berada di luar kota atau di luar negeri sekalipun.

3. BPSDM Kumham Press

BPSDM Kumham Press adalah unit yang memainkan peran penting untuk menangkap pengetahuan-pengetahuan *tacit* yang masih ada di masing-masing pegawai, untuk menjadi pengetahuan eksplisit atau asset intelektual organisasi. Peran ini dilakukan melalui pendokumentasian pengetahuan yang dikoordinir oleh *Chief Knowledge Officer* (CKO) atau puncak pimpinan lembaga, dengan adanya buku, jurnal, database pengetahuan, serta inovasi-inovasi yang dapat menginspirasi pegawai lainnya.

C. *People*

Strategi pengembangan terhadap pegawai dalam pendekatan CorpU terdiri atas perencanaan pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, serta pemantauan dan evaluasi pengembangan. Aspek-aspek pengembangan meliputi kompetensi teknis jabatan, kompetensi lintas fungsi yang menjadi fungsi utama kementerian, kompetensi manjerial, dan kompetensi sosiokultural. Oleh karenanya, implementasi CorpU dalam pengembangan SDM adalah kepastian tentang peta karir jabatan dan peta pembelajaran (*learning journey*) yang mendukung terlaksananya manajemen talenta. Pada posisi ini maka kebijakan *talent pool* dan penetapan standar kompetensi jabatan teknis menjadi mendesak dan harus dilakukan.

Pengembangan kompetensi kepemimpinan ditujukan untuk talenta-talenta terbaik yang masuk dalam kotak pemetaan talenta *star*



Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan

Pengembangan Kompetensi Teknis

Pengembangan Kompetensi Manajerial

Uji Kompetensi Pemetaan Talenta

Pemetaan Talenta Dalam Kotak

Uji kompetensi menjadi dasar awal untuk mengukur sekaligus mengetahui kompetensi dasar dan talenta pegawai yang baru masuk, sudah berproses, dan masa purna

STRATEGI

PENGEMBANGAN SDM



D. *Networking*

Kerjasama merupakan kunci pelaksanaan *Kemenkumham Corporate University* yang sangat berpengaruh untuk efektivitas serta efisiensi implementasi program. Dalam keterkaitan dengan strategi pengembangan SDM, kerjasama-kerjasama yang perlu dibangun setidaknya mencakup sebagai berikut:



Networking Dalam Implementasi *Corporate University*

Pengembangan SDM

Kerjasama dalam bidang pelatihan secara kewilayahan, nasional, regional, dan internasional. Termasuk pengembangan melalui pendidikan dan penugasan khusus

Integrasi Simpeg - CBHRIS

Kerjasama integrasi data pengembangan, data kepegawaian, data administrasi diri, dan pemetaan kompetensi beserta karir jabatan



Tim Learning Council

Kerjasama seluruh unit eselon 1 selaku unit pengguna dan BPSDM selaku unit pengelola pengembangan, bersama Sekretariat Jenderal dan Menteri untuk menetapkan Analisis Kebutuhan Pembelajaran strategis dan prioritas

Portal Pengetahuan

Kerjasama seluruh unit eselon 1 dan UPT se-Indonesia untuk bisa saling *sharing knowledge* dan menjadi asset intelektual organisasi



BPSDM Hukum dan HAM selaku *leading sector* pengembangan kompetensi, harus mampu memerankan kerjasama eksternal dalam pelaksanaan pengembangan SDM bidang hukum dan HAM. Pengembangan kompetensi dalam model pembelajaran melalui pelatihan setidaknya dapat menjadi *problem solving* bagi sejumlah pemerintah daerah untuk ikut mendukung pembangunan hukum dan HAM secara menyeluruh. Pengembangan dalam model *secondment* atau penempatan lintas instansi atau *benchmarking* juga mesti sudah terbangun antara Kemenkumham dengan instansi pemerintah yang lain, atau pihak swasta yang memiliki proses bisnis sesuai dengan tugas fungsi Kemenkumham.

Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan perlu dibangun kerjasama antara Politeknik Ilmu Pemasaryakatan (Poltekip) dan Politeknik Imigrasi (Poltekim) dengan berbagai universitas di dalam negeri maupun di luar negeri. Akreditasi kampus beserta program studi dengan skala nilai terbaik, jelas membutuhkan komitmen kemitraan dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi berupa pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian masyarakat. Kebutuhan pengembangan pendidikan merupakan hal yang mendesak untuk mengantisipasi era revolusi industri 4.0, yang menekankan pola *digital economy*, *artificial intelligence*, *big data*, dan *robotic*, atau dikenal dengan fenomena *disruptive innovation*.

Dalam upaya penyelarasan sistem informasi maupun *database* tentang pengembangan kompetensi, BPSDM perlu memperkuat kerjasama internal dalam mendukung terwujudnya tim *learning council* atau sembuah ekosistem pengetahuan berupa dewan pembelajaran. Posisi dewan pembelajaran sangat strategis untuk menetapkan analisis kebutuhan pembelajaran di lingkup Kementerian, disertai adanya jaminan mutu tentang sistem informasi maupun portal atau platform untuk kebebasan mengakses asset intelektual organisasi.

Bab 7 Kesiapan ASN Kumham Menuju CorpU

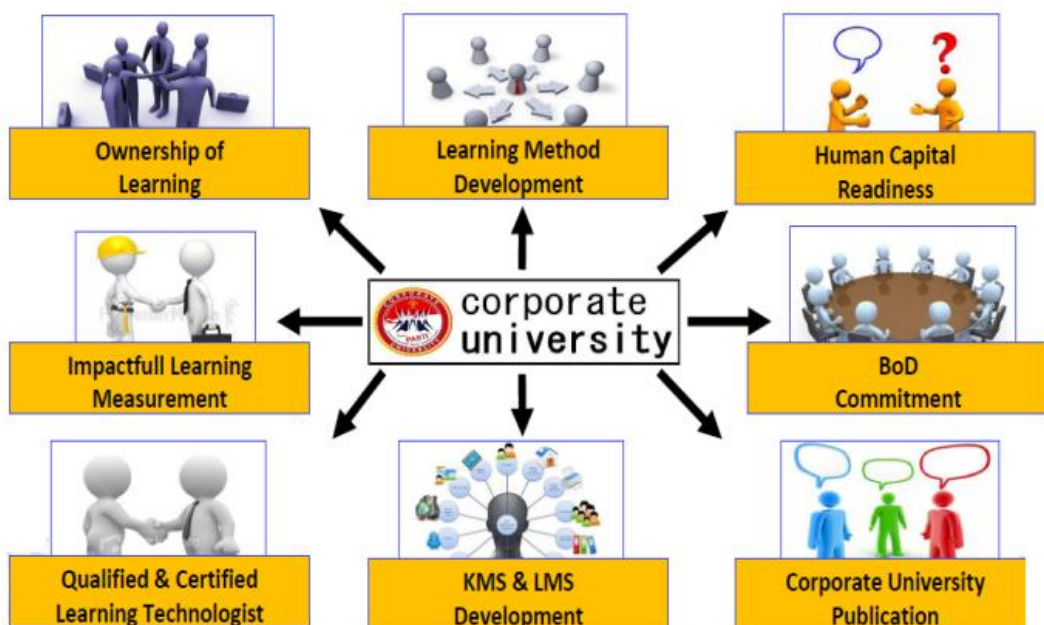
Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan kesiapan individu Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kemenkumham melalui perubahan paradigma pembelajaran, pembudayaan tradisi berbagi pengetahuan (*sharing*), serta sertifikasi kompetensi individu dan organisasi.

Salam Para Pembelajar.

Setelah memahami strategi implementasi pada bab sebelumnya, hal yang perlu kita ketahui adalah tantangan-tantangan dalam implementasi. CorpU bukan sekadar kebijakan mengikuti trend manajemen dunia, tetapi lebih pada perubahan paradigma atau cara pikir dalam konteks manajemen perubahan.



Tantangan Implementasi *Corporate University*





A. Perubahan Paradigma Pembelajaran Mandiri

Manusia pembelajar adalah seseorang yang dalam setiap aktivitasnya dimaknai sebagai proses belajar. Dalam menghadapi revolusi industri 4.0 dan *Society* 5.0 dengan dinamisnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, karakter sebagai manusia pembelajar yang dikapitalisasi menjadi organisasi pembelajar mutlak sangat dibutuhkan. Setiap instansi pemerintah misalnya, harus mengantisipasi dengan melakukan perubahan paradigma untuk menjaga dan menjadi Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT) sebagai upaya transformasi menjadi birokrasi berkelas dunia dan SMART ASN pada 2024.

SMART ASN sendiri merupakan target pembangunan ASN pada 2019 yang menitikberatkan setiap ASN memiliki 3 (tiga) karakteristik utama, yaitu berwawasan global, menguasai teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta penguasaan bahasa Indonesia yang baik dan bahasa asing. Target ASN Smart diharapkan mampu memiliki membentuk individu aparatur dengan *networking* luas dan *skill multitasking* yang proporsional.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS, pada pasal 203 telah mengamanatkan bahwa ASN memiliki hak mendapatkan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 JP (jam pelajaran) setahun. Hak pengembangan tersebut sudah selayaknya menerapkan model pembelajaran 70/20/10 yang terdiri dari 70% dari pengalaman kerja (*action learning*), 20% belajar dengan kolega (*Coaching and Mentoring*), dan 10% klasikal. Pada posisi ini maka peranan atasan langsung menjadi sangat sangat besar.

Pengembangan kompetensi dilakukan berdasarkan pada hubungan kerja yang harmonis antara atasan langsung dengan bawahannya. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikasi tentang tugas yang sedang dijalankan, target yang akan dicapai, dan kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Dialog tentang pengembangan dapat lebih fokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi yang sedang dimiliki dengan standar kompetensi jabatan.



KONVERSI

JAM PELAJARAN



A. Jalur Pendidikan

No	Bentuk dan Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Pendidikan Tinggi jenjang diploma/S1/S2/S3	Semester	1 Semester setara 20 JP	

B. Jalur Pelatihan / Klasikal

No	Bentuk dan Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Pelatihan Kader Kepemimpinan	JP	Sesuai JP program	-
2	Pelatihan di tingkat nasional	JP	Sesuai JP program	-
3	Pelatihan Manajerial	JP	Sesuai JP program	Ditambah 20% dari JP Program
4	Pelatihan Teknis	JP	Sesuai JP program	
5	Pelatihan Fungsional	JP	Sesuai JP program	
6	Pelatihan Sosiokultural	JP	Sesuai JP program	
7	Kursus	JP	Sesuai JP program	
8	Bimbingan Teknis	JP	Sesuai JP program	
9	Seminar, Konferensi, Sosialisasi	Hari	1 hari setara 4 JP	1 hari setara 6 JP
10	Workshop / Lokakarya	Hari	1 hari setara 5 JP	1 hari setara 7 JP

C. Jalur Non-Klasikal

No	Bentuk dan Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Pertukaran pegawai antar instansi/swasta/BUMN/D	Kegiatan	1 kali setara 20 JP	1 kali setara 20 JP
2	Magang	Kegiatan	1 kali setara 20 JP	1 kali setara 20 JP
3	<i>Benchmarking</i>	Kegiatan	1 kali setara 10 JP	1 kali setara 20 JP
4	Pelatihan Jarak Jauh	JP	Sesuai JP Program	Ditambah 20 % dari JP Program
5	Coaching	Kegiatan	- 1 kali setara 2 JP	- 1 kali setara 4 JP
6	Mentoring	Kegiatan	- Maks 2 x/bulan	- Maks 2 x/bulan
7	Detasering / <i>Secondment</i>	Kegiatan	1 kali setara 20 JP	1 kali setara 20 JP
8	Elearning	JP	Sesuai JP Program	Sesuai JP Program
9	Belajar Mandiri	JP	Maks 2 JP / hari	Maks 2 JP / hari
10	Komunitas Belajar (CoP)	JP	Maks 2 JP/ hari	Maks 2 JP / hari
11	Penugasan Lain	Kegiatan	1 kali setara 4 JP	1 kali setara 6 JP



Makna kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku seorang pegawai yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. ASN sendiri harus memiliki 3 jenis kompetensi yaitu kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Dari ketiga kompetensi itu, tiap nama jabatan harus sudah tersedia standar kompetensi jabatan yang menguraikan daftar kompetensi tiap nama jabatan yang ada di Kemenkumham

Pengembangan kompetensi harus berfokus pada upaya mengisi kesenjangan (*Gap*) antara kondisi saat ini dengan kondisi yang dipersyaratkan dalam Standar Kompetensi Jabatan (SKJ). Upaya mengisi kesenjangan kompetensi dapat dilakukan melalui cara Klasikal dan Non-Klasikal.

Kegiatan pengembangan kompetensi pegawai harus dilaksanakan dan dipantau oleh atasan langsung demi tercapainya hak pegawai yaitu minimal 20 Jam Pelajaran (JP) dalam setahun. Atasan langsung dan bawahannya harus menjalin komunikasi dan koordinasi secara harmonis untuk menginventarisir kebutuhan kompetensi.

Kegiatan pengembangan kompetensi harus didokumentasikan sebagai bukti administrasi pemenuhan 20 JP dalam setahun.

Apabila pimpinan unit pengguna (*user*) meminta diklat-dikat tertentu kepada unit pengelola diklat (BPSDM Hukum dan HAM) tanpa mau berdiskusi apa yang menjadi tujuan dari diklat serta tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi pengguna, maka langkah itu seperti seorang pemilik rumah yang meminta tukang membat rumput tanpa tahu maksud dan tujuan penghilangan rumput itu. Sebaliknya jika pelatihan dilakukan tanpa dasar analisis kebutuhan yang menjelaskan kebutuhan individu maupun organisasi, maka sama dengan pendaki gunung yang mendaki gunung karena ada gunung. Tujuan pelatihan adalah menghindari terjadinya persoalan organisasi di masa depan, sehingga tidak mengulang-ulang persoalan yang sama. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam konteks *corporate*



university adalah proses pemberian kemampuan yang dapat memprediksi persoalan di masa yang akan datang, untuk pencapaian program strategis.

Sejumlah strategi dan model pembelajaran yang berkembang sampai saat ini, menjadikan organisasi harus siap menyediakan pedoman dan persamaan persepsi. Pengembangan kompetensi tidak lagi hanya difahami melalui pelatihan yang dikoordinir oleh BPSDM Hukum dan HAM, tetapi dapat berawal dari inisiatif unit-unit pengguna dan unit-unit pengelola pengembangan kompetensi dengan tetap memperhatikan standardisasi yang telah ditetapkan.

Perubahan paradigma harus berubah bahwa pengembangan kompetensi tidak lagi hanya melalui pelatihan, tetapi banyak cara dan metode. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS, pada pasal 210 sampai 225 mempertegas adanya beberapa model pengembangan. Dalam tabel komparasi yang dikonversi dalam jam pelajaran setidaknya menjadi gambaran bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui jalur pendidikan, jalur pelatihan klasikal, dan pengembangan non-klasikal. Kemenkumham *Corporate University* pada akhirnya menjembatani proses pengembangan harus dapat dilakukan secara mudah, tepat guna, dan tepat waktu melalui aplikasi *platform* di dalam handphone masing-masing pegawai.

B. Membangun Budaya Berbagi Pengetahuan (*Sharing*)

Kekuatan terbesar organisasi pembelajar sebagai komponen pembentuk *corporate university* adalah budaya saling berbagi pengetahuan. Kesalahan dan keberhasilan seseorang, dapat disebarkan untuk orang lain agar tidak terjadi pengulangan kesalahan sekaligus dapat dilakukan peningkatan kinerja di masa yang akan datang. Seringkali terjadi bahwa seseorang sejak pertama kali bergabung sampai pensiun atau pindah meninggalkan tempat kerja, tidak pernah terdokumentasi pengalaman, kemampuan teknis, dan kemampuan pemecahan masalah. Akibatnya, organisasi kehilangan aset intelektual bagi



generasi-generasi penerus. Organisasi berkembang tidak mengalami proses kebersinambungan dari generasi pertama sampai generasi terakhir, sehingga tidak memiliki akar karakter yang kuat sebagai pondasi organisasi.



Knowledge Management untuk Keabadian Aset Intelektual



Pegawai Kemenkumham secara keseluruhan perlu menjadi sosok yang siap untuk saling berbagi pengetahuan. Tipologi pegawai tersebut setidaknya harus memiliki keahlian untuk menulis, berkomunikasi yang efektif, sekaligus mampu mengoperasikan komputer. Tentu bukan hal yang sulit, di saat ini semua keterampilan dapat dikuasai melalui handphone. Pemanfaatan fitur dan sejumlah aplikasi telah mempermudah terjadinya *sharing* pengetahuan atau mempublikasi pengetahuan melalui portal manajemen pengetahuan, situs web, atau *platform* pengembangan kompetensi.



Manusia yang baik adalah sosok yang bermanfaat bagi orang lain. Prinsip tersebut harus terbangun dalam diri para pembelajar bahwa pengetahuan individu (*tacit*) layak didokumentasikan sebagai aset intelektual organisasi. Langkah mendokumentasi pengetahuan merupakan jalan keabadian ilmu pengetahuan.

C. Sertifikasi Individu dan Organisasi

Tujuan jangka panjang birokrasi Indonesia pada 2024 adalah terbentuknya birokrasi kelas dunia, sekaligus SMART ASN. Tujuan jangka panjang sejak 2005 itu, setidaknya ingin menjawab tantangan persaingan global. Pada posisi itu, perlu persiapan bagi seluruh aparatur untuk menjalani sertifikasi kemampuan dan keahlian melalui uji kompetensi. Hal demikian menjadi penting agar masing-masing pegawai sudah menentukan spesialisasi keahlian yang memiliki standar global, baik pada tingkat nasional, regional, maupun internasional.

Organisasi secara keseluruhan harus siap untuk memastikan sudah sesuai dengan standar nasional, regional, dan internasional. Unit pengelola pelatihan dan pengembangan kompetensi, harus siap dengan standar penjaminan mutu. Badan Standardisasi Nasional (BSN) yang juga sebagai anggota *International Organization for Standardization* (ISO) merupakan salah satu mitra dalam melakukan adopsi dan modifikasi standar ISO dan Standar Nasional Indonesia (SNI). Standardisasi dapat berupa kualitas mutu layanan publik, kualitas mutu produk, dan kualitas mutu keselamatan.

Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), termasuk mitra yang mesti siap untuk menjadi penjamin mutu kompetensi aparatur. Persaingan global yang diikuti strategi pengembangan kompetensi berupa pertukaran pegawai pemerintah dengan swasta atau luar negeri, *detasering*, *secondment* atau penugasan dalam kurun waktu tertentu sebagai pegawai organisasi lain, mutlak membutuhkan pengakuan standar kompetensi. Pada posisi inilah



maka Kemenkumham melalui BPSDM Hukum dan HAM selaku unit pengelola pengembangan kompetensi, harus siap menghadapi tantangan sebagai lembaga pemberi sertifikasi profesi bidang hukum dan HAM, atau menjadi obyek sertifikasi oleh lembaga-lembaga sertifikasi profesi lainnya.

Cakupan bidang substansi teknis yang sangat besar dan luas, merupakan kekuatan tersendiri bagi Kemenkumham. Lisensi yang dimiliki untuk melakukan proses akreditasi dapat dilakukan dengan mengembangkan skema sertifikasi bidang hukum terapan. Langkah menjadi lembaga sertifikasi profesi perlu dilakukan dengan kemauan dan kemampuan mengeksekusi kualifikasi kompetensi kerja nasional maupun kompetensi kerja regional dan internasional. Bidang teknis substantif kekayaan intelektual misalnya, sudah memiliki induk organisasi dunia bernama *World Intellectual Property Organization* (WIPO) yang bermarkas di Jenewa Swiss. Demikian juga *Corporate University*, setidaknya telah memiliki konsensus internasional dengan keanggotaan mencapai lebih dari 5.000 CorpU di seluruh dunia, bernama *Global Council of Corporate University* (Global CCU).

Sistem informasi SDM berbasis kompetensi atau *Competency Base Human Resource Information System* (CBHRIS) yang telah dimiliki BPSDM sejak 2011, merupakan pintu masuk bagi seluruh pegawai Kemenkumham untuk melakukan penilaian diri sendiri (*self assessment*) tentang kompetensinya masing-masing. Integrasi data antara CBHRIS dengan Sistem Kepegawaian (Simpeg) pada akhirnya dapat memunculkan 2 (dua) kekuatan besar dalam sistem pengelolaan pegawai. Pertama ketersediaan pola karir (*career path*) yang mengatur tentang standar kompetensi masing-masing jabatan, dan kedua adalah pola pengembangan kompetensi atau pola pembelajaran (*learning journey*) yang memberi arah pilihan seseorang melewati perjalanan pengembangan kompetensi untuk talenta, karir, dan *knowledge managemet*.

Corporate university harus mampu menjadikan semua pegawai memiliki karakter yang kuat dan organisasi yang hebat. Orang-orang yang memiliki karakter kuat tidak memerlukan motivasi dari orang lain, sebab mereka akan memotivasi dirinya sendiri, bahkan menjadi inspirasi bagi orang lain. Demikian juga organisasi yang hebat tidak hanya memikirkan pegawai hanya untuk organisasi itu sendiri, tetapi mampu menyediakan suplai talenta, suplai kader pemimpin, dan suplai ahli-ahli dengan spesialisasi teknis untuk organisasi-organisasi lain di tingkat nasional, regional, dan internasional.

Practices to be the winner.



Daftar Pustaka

Buku

- Baroroh Lestari dan Taher Alhabsji. *Praktik Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Inovasi dalam Industri Manufaktur* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2013)
- Bobby Andre Andhara dan Faiza Ratna Umaro. *Knowledge Management: Strategi Mengelola Pengetahuan Agar Unggul di Era Disrupsi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2018).
- Bryan Bergeron. *Essentials of Knowledge Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2003)
- Dan Remenyi. *5th Knowledge Management and Intellectual Capital Excellence Awards 2019 at ECKM 19* (London: Academic Conferences and Publishing International-ACPIL, 2019)
- Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati. *Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima* (Jakarta: Gramedia, 2011)
- Harison Citrawan, *Meniti Strategi Corporate University: Refleksi Kemenkumham Sebagai Organisasi Pembelajar* (Jakarta: Balitbangkumham Press, 2019)
- Hermawan Kartajaya dan Edwin Hardi, *The Best 25 Indonesia cases We Are Proud Of*(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014).
- Ian Watson. *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories* (San Fransisco: Morgan Kaufmann Publisher, 2003).
- Jeffrey W. Grenzer. *Developing and Implementing a Corporate University* (Massachussets: HRD Press, 2006)
- Kevin Wheeler. *The Corporate University Workbook, Launching the 21st Century Learning Organization* (San Francisco: Pfeiffer, 2005).
- Kimiz Dalkir. *Knowledge Management in Theory and Practice* (London: The MIT Press, 2017)
- Klaus North dan Gita Kumta. *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning* (Switzerland: Springer, 2018)
- Klaus North dan Ronald Maier. *Knowledge Management in Digital Change, New Findings and Practical Cases* (Switzerland: Springer, 2018)

- Mark Allen, *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program* (New York: Amacom, 2002).
- Mona Ben Chouikha. *Organizational Design for Knowledge Management* (London: ISTE Ltd, 2016)
- Muhammad Rosyihan Hendrawan, *Manajemen Pengetahuan, Konsep dan Praktik Berpengetahuan pada Organisasi Pembelajar* (Malang: UB Press, 2019).
- Noor Fuad dan Gofur Ahmad, *Integrated Human Resources Development Berdasarkan Pendekatan CB-HRM, TB-HRM, CBT, dan CPD* (Jakarta: Grasindo, 2009)
- Patricia Ordonez de Pablos dan Xi Zhang, *Innovative Management and Business Practices in Asia* (Hershey: IGI Global, 2020)
- Peter M. Senge, *The Fifth Discipline; The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 2006)
- Peter Massingham, *Knowledge Management; Teory in Practice* (London: Sage, 2019)
- Satyo Fatwan dan Alex Denni, *Indonesian MAKE: Study and Lessons Learned from the Winners* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009).

Peraturan

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

Biodata Penulis

Muh. Khamdan



Widyaiswara Ahli Madya ini menempuh studi program doktoral (S3) di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, konsentrasi Agama dan Studi Perdamaian, dengan judul disertasi “*Politik Identitas di Indonesia: Kontestasi Gerakan Sosial dalam Pemilihan Presiden 2014-2019*”. Pendidikan jenjang S-2 dengan konsentrasi yang sama, ditempuh pada almamater yang sama pula.

Aktif dalam beberapa riset di bidang terorisme, resolusi konflik, sosiologi agama, dan psikologi politik, baik dengan lembaga pemerintah maupun beberapa *Civil Society Organization* (CSO). Pikiran-pikirannya terpublikasi di berbagai media, baik surat kabar maupun jurnal ilmiah. Sosok yang mengawali karir sebagai PNS pada Januari 2009 ini tinggal di Bogor dan mengajar di beberapa kampus.

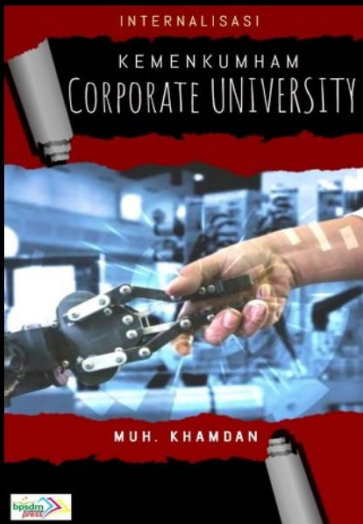
Pada 2012, memberikan penjelasan tentang hak asasi manusia dalam kaitannya dengan dunia pemasyarakatan dalam bukunya “Pesantren di Dalam Penjara”. Ide utamanya adalah menggabungkan pesantren sebagai salah satu model pendidikan agama khas Indonesia menjadi model pembinaan alternatif bagi warga binaan pemasyarakatan.

Dalam buku terakhirnya berjudul “Bina Damai Terorisme” (Parist, 2016), yang diadaptasi dari hasil tesis berjudul “Deradikalisasi Terorisme di Indonesia”, sangat menekankan langkah-langkah damai dalam proses pendampingan terhadap pelaku terorisme maupun individu yang rentan dengan ideologi terorisme maupun radikalisme.

HP/Whatsapp: 081326193918

Email: khamdanwi@gmail.com

INTERNALISASI KEMENKUMHAM CORPORATE UNIVERSITY



Tantangan zaman dan gejala alam telah memaksa terjadinya perubahan sosial dalam penggunaan teknologi digital. Bekerja kantor dari rumah (Work from Home) yang semula tidak terbayangkan, telah merubah budaya kerja baru dengan meminggirkan tradisi kerja yang lambat dan tidak efisien. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak bisa lagi hanya mengandalkan sistem konvensional berupa tatap muka di kelas, tetapi harus bertumpu pada kemandirian individu untuk mengembangkan diri sekaligus memanfaatkan ekosistem pembelajaran yang didukung oleh organisasi pembelajar.

Spirit belajar terus menerus disertai pembentukan pengetahuan organisasi yang berkesinambungan (sustainable knowledge) merupakan kunci utama implementasi Kemenkumham Corporate University. Kebersinambungan tersebut didukung dengan strategi manajemen pengetahuan yang baik, strategi model pembelajaran yang adaptif, pemetaan talenta organisasi yang akurat, dan kerjasama yang baik dalam konstruksi sharing knowledge. Belajar sepanjang hayat, practices to be the winner.

Kehadiran buku ini menjadi pencerahan bagi seluruh insan Kemenkumham, sekaligus mengajak untuk menjadi para pembelajar dan mau mengungkap pengetahuan yang masih tersembunyi menjadi aset organisasi...

Asep Kurnia,
Kepala BPSDM Hukum dan HAM

Buku ini termasuk penjelasan akademis pertama yang secara komprehensif menguraikan apa dan bagaimana Kumham Corporate University, sehingga layak menjadi panduan bersama...

Nuni Suryani, Ketua Tim
Kumham CorpU



BPSDM Kumham Press
Jl. Raya Gandul - Cinere No. 4
Depok - Jawa Barat

ISBN 978-623-93578-0-1

