

ANALISIS STRATEGI PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PERDAGANGAN MENUJU CORPORATE UNIVERSITY

Nadya Megawati Rachman

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Kementerian Perdagangan
Jl. Abdul Wahab No. 38 Kedaung Sawangan Depok

ABSTRAK : Dalam rangka peningkatan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia di Kementerian Perdagangan, Pusdiklat Perdagangan memiliki peranan penting dalam mendukung tercapainya visi dan misi serta penerapan nilai-nilai budaya organisasi dari Kementerian Perdagangan. Inovasi dalam proses pembelajaran harus dilaksanakan dalam menghadapi tuntutan globalisasi dan perkembangan zaman. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi Pusdiklat Perdagangan menuju *Corporate University*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis matriks IFE-EFE, matriks IE, analisis SWOT dan matriks *Qualitative Strategic Planning (QSP)*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan Pusdiklat Perdagangan diharapkan dapat melaksanakan strategi S-O yaitu penguatan pelaksanaan *learning organization* dengan pendekatan *Visionary Leadership* sebagai strategi prioritas utama yang dihasilkan dari analisis matriks QSP.

Kata Kunci : *Corporate University, matriks IFE-EFE, matriks IE, SWOT, QSPM*

ABSTRACT : *In order to increase the capacity and quality of human resources at the Ministry of Trade, the Center for Trade and Education has an important role in supporting the achievement of the vision and mission and the application of organizational cultural values of the Ministry of Trade. Innovations in the learning process must be implemented in the face of the demands of globalization and the times. The purpose of this study is to analyze the Strategic Center of Trade Training and Education towards Corporate University. The analytical method used in this study is to use IFE-EFE matrix analysis, IE matrix, SWOT analysis and Qualitative Strategic Planning (QSP) matrix. Based on the results of the analysis conducted by the Trade Training Center, it is expected to implement the S-O strategy, namely strengthening the implementation of learning organizations with the Visionary Leadership approach as the main priority strategy generated from the QSP matrix analysis.*

Keywords : *Corporate University, IFE-EFE matrix, IE matrix, SWOT, QSPM*

PENDAHULUAN

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan (Pusdiklat) Perdagangan Kementerian Perdagangan, merupakan salah satu Lembaga Diklat milik pemerintah. Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, lembaga diklat pemerintah kini mulai melirik konsep *Corporate University (CorpU)* yang telah diterapkan oleh beberapa perusahaan swasta besar dan ternama. Lembaga Diklat Pemerintah sudah saatnya memiliki peran yang lebih besar dari memenuhi kesenjangan kompetensi. Lembaga Diklat Pemerintah harus mampu membentuk SDM aparatur yang

berpengetahuan serta mengoptimalkan berbagai potensi yang dimiliki.

Corporate University telah dikenal memiliki interpretasi dan definisi yang berbeda dari berbagai sumber. Tetapi sebagian besar definisi tersebut menunjuk pada hal yang sama: *Corporate University* tidak harus berupa fasilitas seperti sekolah walaupun menyandang nama universitas. Sebaliknya, mereka lebih cocok disebut fasilitas pelatihan, biasanya dimiliki oleh sebuah perusahaan (korporasi) ataupun pemerintahan. Definisi *Corporate University* menurut Allen (2002) adalah setiap entitas pendidikan yang mempunyai metode strategis yang didesain untuk

mengarahkan organisasinya untuk mencapai tujuan dengan cara melaksanakan aktifitas yang membantu perkembangan masing-masing individu, dengan pengelolaan modal insani dan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) yang tepat. Menurut Gonzales (2017), *Corporate University* adalah sebuah fungsi strategik, yang diselaraskan untuk mengintegrasikan sumber daya manusia dalam suatu generasi yang spesifik dan fokus terhadap pengembangan diri, pola karir, kesempatan untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pembelajaran, dan kepemimpinan pada seluruh tingkatan organisasi. *Corporate University* sebagai salah satu mesin strategis organisasi yang dapat mengintegrasikan serta mengtriangulasikan sumberdaya, proses, dan SDM dalam pembelajaran, untuk terus bersinergi meningkatkan KSA (*knowledge, skill, dan attitude*) sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk pencapaian target organisasi. Disinilah pentingnya lembaga diklat dan unit kepegawaian di setiap instansi pemerintahan untuk dapat berperan mewujudkan *Corporate University*, mengubah potensi ASN yang ada menjadi investasi sumber daya manusia aparatur yang bercirikan birokrasi kelas dunia yaitu profesional, percaya diri, *multi skill* dan otonom (Dwiyanto, 2015).

Peran strategis lembaga diklat dalam bertransformasi menjadi *Corporate University* untuk mendukung tantangan organisasi kedepan, perlu didukung dari sisi pengelolaan keuangan. Reformasi keuangan negara dalam rangka menjawab tuntutan masyarakat sedang dan terus dilakukan. Salah satu agenda reformasi keuangan negara adalah adanya pergeseran dari penganggaran tradisional

menjadi penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*). Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input, tetapi pada output. Perubahan ini penting dalam rangka proses pembelajaran untuk menggunakan sumber daya pemerintah yang makin terbatas, tetapi tetap dapat memenuhi kebutuhan dana yang makin tinggi. Penganggaran yang berorientasi pada output merupakan praktik yang telah dianut luas oleh pemerintahan modern di berbagai negara. Pendekatan penganggaran yang demikian sangat diperlukan bagi satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada publik. Salah satu alternatif untuk mendorong peningkatan pelayanan publik adalah dengan mewiraswastakan pemerintah. Mewiraswastakan pemerintah (*enterprising the government*) adalah paradigma yang memberi arah yang tepat bagi sektor keuangan publik (Rustiny, 2018).

Corporate University muncul di Amerika Serikat tahun 1910-an seiring fenomena *knowledge worker* dan *learning organization*. Praktik pelatihan internal diawali oleh General Motors dan General Electric tahun 1914. Selanjutnya Shell dan Phillips mulai membangun *Corporate University* dengan mengadopsi konsep organisasi pembelajar oleh Peter M. Senge yang berpendapat bahwa dalam dunia yang semakin terkoneksi dan dinamis, kecepatan belajar semua level pegawai menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif jangka panjang. Di Indonesia *Corporate University* diterapkan oleh PT Telkom PLN, PT Pelindo II, Danamon, dan BNI (Ramelan, 2018). Selain itu juga oleh Citibank, Pertamina, Bank Mandiri, United Tractors, Trakindo Utama, dan Unilever Indonesia (Aruman,

2018). Spirit *Corporate University* ingin membawa iklim belajar di dunia universitas dalam lingkungan korporasi. Organisasi pembelajar dapat mengakselerasi peningkatan kapasitas melalui proses pembelajaran yang selaras dengan visi korporasi (Ramdani, 2018).

Salah satu *corporate university* yang paling terkenal adalah Hamburger University, *Corporate University* milik Mc Donald's, karena mereka memainkan peran besar dalam mempopulerkan berbagai istilah dan inisiatif. Hamburger University memainkan peran penting menciptakan standar dalam *franchise* Mc Donald's, baik pada produk maupun layanan. Tren *Corporate University* di Indonesia bergerak lebih lambat daripada di Barat. Pada saat ini konsep *Corporate University* ini mulai merambat ke sektor pemerintahan, terutama setelah diundangkannya UU 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam Undang-Undang ASN tersebut serta peraturan-perundangan turunannya, konsep kompetensi PNS dirombak secara besar-besaran. Suatu lembaga pendidikan dan pelatihan milik pemerintah (daerah maupun Pusat) tidak lagi menyediakan menu-menu diklat tertentu, namun harus menyesuaikan diri dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu ASN. Selain itu, berdasarkan UU ASN No. 5 Tahun 2014, bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak bagi setiap ASN, minimal 20 jam pelajaran per tahun, dan diperkuat oleh Peraturan Kepala LAN No 10 Tahun 2014.

Dalam pelaksanaannya, tentu terdapat banyak perbedaan antara *Corporate University* milik swasta dengan milik pemerintah. Disisi lain, dengan adanya ketentuan peraturan perundangan tersebut maka Pusat Pendidikan dan Pelatihan

Perdagangan harus mulai bertransformasi menjadi *Corporate University*. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian dan analisis terkait strategi yang harus dipersiapkan dalam mewujudkan Kemendag *Corporate University*.

TINJAUAN PUSTAKA

Corporate University

Menurut Aruman (2018) konsep *Corporate University* berbeda dari konsep Pendidikan dan Latihan karena berfokus terhadap pengembangan SDM secara terarah dan sistematis, serta terkait dengan pencapaian visi-misi dan strategi suatu lembaga. Lembaga Diklat mempunyai tujuan utama untuk menyediakan program untuk menutup kesenjangan kompetensi personil, sedangkan *Corporate University* lebih mengutamakan terjadinya perubahan yang mendasar pada kompetensi personil, atau disebut juga *change management*. Selain itu, menurut Gonzales (2017) terdapat beberapa karakteristik umum yang harus ada dalam sebuah *Corporate University*, yaitu :

1. Proaktif, artinya harus dapat mengantisipasi kebutuhan organisasi, tidak hanya merespon permintaan, bahkan dapat merespon kebutuhan dan tantangan di masa depan.
2. Terukur, artinya dampak dari pembelajaran yang diberikan harus dapat diukur dan didesain sejak awal, diantaranya dengan melakukan rekam jejak menyeluruh terhadap perkembangan seseorang pasca pembelajaran.
3. Pengaruh, artinya suatu *Corporate University* harus memiliki pengaruh yang melampaui lembaga tersebut, meluas ke seluruh rangkaian

produksi, termasuk semua stakeholder.

4. Integrasi, artinya sebuah *Corporate University* berfungsi sebagai sebuah simpul, yang mengintegrasikan sistem ilmu pengetahuan dengan pembelajar, kerjasama dengan para ahli, dengan metode pembelajaran yang inovatif dan aspek-aspek lainnya.

Yusuf (2018) menyatakan bahwa banyak orang yang keliru menafsirkan *Corporate University* sebagai universitas yang dimiliki oleh perusahaan, seperti misalnya Pertamina University atau Telkom University. Padahal terdapat sejumlah perbedaan yang mendasar antara *Public University* dan *Corporate University*. Dari sisi *learning output*, *Public University* pada umumnya menghasilkan lulusan dengan penguasaan disiplin ilmu, keterampilan dan keahlian yang bersifat umum, sedangkan *Corporate University* menciptakan profesional dan pemimpin yang sesuai kapabilitas maupun kapasitasnya dengan kebutuhan proses bisnis di masing-masing perusahaan atau lembaga. Demikian pula dengan kurikulum, di *Public University*, kurikulum bersifat generik dan lulusannya pun perlu mengikuti suatu standar yang telah ditetapkan. Pada *Corporate University*, kurikulum dapat bersifat unik dan *tailor-made* untuk suatu lembaga, posisi profesi, bahkan untuk individu. Sedangkan, perbedaan antara *Corporate University* dengan Pusdiklat, apabila dilihat dari *Goals* atau tujuan utama yang menjadi fokus yaitu Pusdiklat berfokus untuk memenuhi kebutuhan operasional, sedangkan pada *Corporate University* bertujuan untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Jika dilihat dari proses, pada umumnya Pusdiklat terfragmentasi per program training,

sedangkan pada *Corporate University* terintegrasi, diikuti dengan tindakan nyata berupa *on the job training*. Peran Pusdiklat didunia ASN adalah sebagai pusat pendidikan, pelatihan dan pengembangan, sedangkan *Corporate University* merupakan bagian tak terpisahkan dalam pengelolaan sumber daya insani dan pencapaian target bisnis. Pusdiklat lebih mengamalkan prinsip "*learning to know dan learning to do*", sedangkan *Corporate University* lebih berorientasi pada pengalaman prinsip "*learning to be*".

Menurut Meister *Corporate University* merupakan —*strategic umbrella* untuk membangun dan mendidik karyawan, pelanggan, *suppliers* agar selaras dengan strategi bisnis organisasi (Ramdani, 2018). Berdasarkan tujuan dan definisi *Corporate University* tersebut jelas tergambar bahwa tugas *Corporate University* jauh lebih berat daripada tugas Lembaga diklat. Selain itu integrasi *Corporate University* dalam keseluruhan organisasi juga menjadi lebih kuat. Untuk mencapai tujuan tersebut *Corporate University* mengadopsi model *learning development* yang diinisiasi oleh Lombardo dan Eichinger (2010). Model ini menjelaskan bahwa strategi pembelajaran yang dapat memberikan hasil optimal bagi organisasi: 70 persen adalah *workplace integrated learning*, 20 persen adalah *learning from other* dan 10 persen adalah *structural learning*. *Corporate university* menggunakan semua jenis strategi pembelajaran yang meliputi *structured learning*, *learning from other* dan *workplace integrated learning*, sedangkan Badan Diklat pada umumnya hanya menerapkan *structures learning*. Kondisi ini akan memunculkan konsekuensi perbedaan struktur organisasi antara *Corporate University* dengan Lembaga diklat

konvensional. Selain perbedaan struktur juga akan berimbang terhadap ragam produk dari Lembaga diklat yang bertransformasi menjadi *Corporate University*. Sehingga pembelajaran model 70-20-10 dianggap lebih sesuai untuk diterapkan. Abad kedua puluh adalah masa keemasan pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia. Namun terdapat pergeseran fokus pembelajaran dari pembelajaran formal 10-20-70 ke pembelajaran kerja 70-20-10 atau belajar dengan bekerja dan belajar untuk bekerja (Arets, 2016).

70-20-10 learning and development model adalah kerangka kerja pembelajaran kerja yang strategis untuk meningkatkan efektifitas pegawai melalui tiga jenis pembelajaran yaitu: 70% pembelajaran eksperimental, pegawai belajar dan berlatih sambil melakukan pekerjaan di tempat kerja; 20% pembelajaran sosial, yang melibatkan pembinaan, pendampingan, dan pengembangan melalui orang lain; dan 10% pembelajaran formal, biasanya kita pahami sebagai pelatihan dan pengembangan tradisional di tempat kerja. Model 70-20-10 memungkinkan organisasi mengambil keuntungan dari setiap kesempatan belajar karena menawarkan manfaat untuk menciptakan elemen penting untuk menciptakan karyawan berkinerja tinggi. Selain itu model ini mempunyai keunggulan karena sifatnya yang fleksibel, sinergi, dan keterlibatan. Fleksibel karena ini adalah sebuah referensi atau cara bukan formula kurikulum yang baku sehingga fleksibel untuk menggunakan berbagai cara. Sinergi karena meski dilaksanakan terpisah tiap komponen (70-20-10) tapi saling meningkatkan kompetensi. Keterlibatan karena implementasi 70-20-10 menyadarkan pegawai bahwa pengembangan terjadi setiap saat, juga

pada saat bekerja bukan hanya pada saat diklat (Deakinco, 2018).

Keberadaan *Corporate University* kini telah diterima oleh sejumlah besar korporasi di seluruh dunia (Ilyas, 2017). Entitas ini sangat signifikan kontribusinya dalam pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan melalui peningkatan nilai tambah yang tidak kasat mata (*intangibles*) namun dirasakan manfaatnya terhadap peningkatan kinerja organisasi, seperti disiplin, kerja keras, jujur, bertanggungjawab, dan lain sebagainya (Kasali, 2010). Dalam diri manusia, nilai-nilai *intangibles* itu bersifat *information-based*, melekat dalam diri karyawan dalam bentuk *skills*, kerjasama tim, tata nilai, budaya organisasi, reputasi dan teknologi. Sedangkan di luar organisasi, karakter tidak mudah diukur itu melekat pada pelanggan dalam bentuk *brand, image, customer loyalty*, dan dukungan. Perubahan yang kekal dan berfondasi kuat adalah perubahan yang dibangun di atas fondasi *intangibles* (Kasali, 2010).

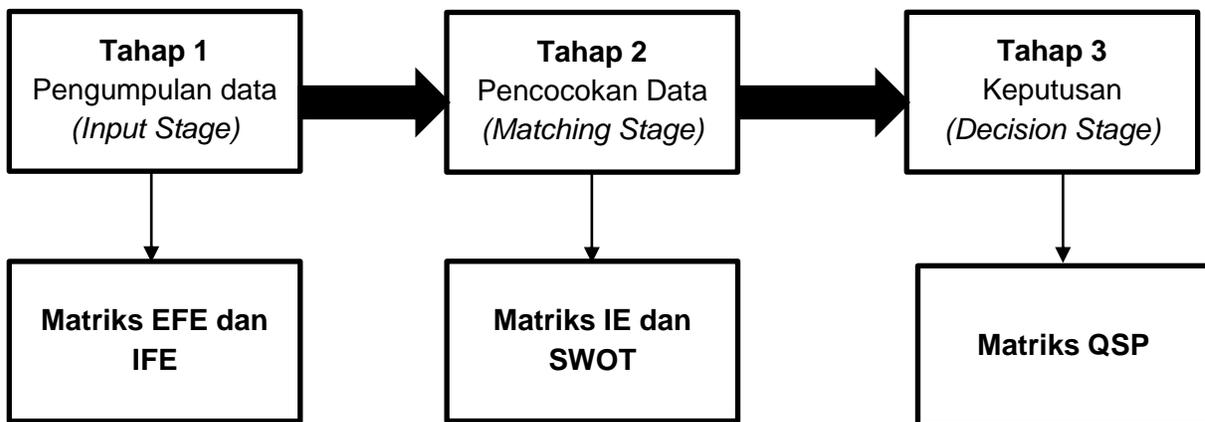
Sumber daya insani bertalenta tinggi tidak bisa dihasilkan sepenuhnya melalui pusat pelatihan teknis (Allen, 2014) melainkan harus melalui entitas pendidikan sebagai lembaga transformatif sumber daya insani. Karena itu, eksistensi sebuah organisasi atau perusahaan di era pengetahuan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam belajar untuk mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan (Scurtu & Neamțu, 2015). Manajemen pengetahuan mendukung proses organisasi melalui inovasi pembelajaran individual, pembelajaran kolektif (organisasional) dan pengambilan keputusan secara kolaboratif. Wong (2011) menegaskan bahwa *Corporate University*

berperan menyelaraskan pengetahuan dan aktivitas belajar di organisasi dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi, menempatkan pembelajaran sebagai prioritas utama bisnis, bukan hanya menyelenggarakan beberapa pelatihan, tetapi komitmen bisnis untuk menjadi organisasi pembelajaran.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan kuantitatif melalui pendekatan konsep-konsep manajemen strategis, agar mampu menjelaskan permasalahan yang dihadapi oleh Pusdiklat Perdagangan dalam mewujudkan Kemendag Corporate University. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal Pusdiklat Perdagangan berupa visi, misi, tujuan, kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi Pusdiklat Perdagangan. Sedangkan analisis kuantitatif menggunakan matrik EFE, IFE, IE, SWOT dan QSPM sebagai alat analisisnya. Teknik-teknik perumusan

strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan yaitu tahap pemasukan, tahap pencocokan dan tahap keputusan (David 2012). Tahap input berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Alat analisis yang digunakan dalam tahap ini adalah matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Tahap selanjutnya adalah mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal sehingga menghasilkan alternatif strategi paling rasional untuk dijalankan perusahaan dengan menggunakan alat analisis matriks IE dan matriks SWOT. Tahap terakhir dalam proses perumusan strategi adalah tahap keputusan untuk menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif agar dapat memberikan landasan objektif bagi penilaian strategi alternatif (David 2012). Alat analisis yang digunakan pada tahap keputusan ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM). Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Formulasi Strategi
Sumber : David (2012)

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pusdiklat Perdagangan menuju *Corporate University*

Berdasarkan data yang diperoleh dari website Pusdiklat Perdagangan, Pusdiklat Perdagangan berdiri tahun 1973 dengan nama Pusdiklat Niaga yang berlokasi di Jl. S. Parman Grogol Jakarta Barat. Pusdiklat Perdagangan pindah lokasi ke Jl. Abdul Wahab No. 38 Kedaung Sawangan Depok Jawa Barat pada tanggal 17 Maret 2009 sampai saat ini. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Perdagangan, sebagai salah satu Unit Eselon 2 di bawah koordinasi Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan, memiliki tugas untuk mengembangkan dan membangun sumber daya manusia di sektor perdagangan. Pusdiklat Perdagangan, memiliki fasilitas pelatihan berupa asrama, perpustakaan, karaoke, ruang *fitness*, akses internet 24 jam, dan layanan administratif untuk mendukung proses belajar-mengajar yang efektif bagi peserta pelatihan dalam mewujudkan cita-cita menjadi "*Center of Excellence*". Pusdiklat Perdagangan mendukung visi Kementerian Perdagangan dengan mempersiapkan sumber daya manusia di sektor perdagangan yang memiliki kompetensi dan daya saing untuk dapat berperan dalam perdagangan internasional pada era industri 4.0 (Website Pusdiklat Perdagangan).

Perubahan Pusdiklat Perdagangan menjadi *Corporate University* termasuk perubahan yang strategis. Perubahan strategis meliputi perubahan budaya dan nilai-nilai dasar, perubahan arah/fokus bisnis, dan perubahan cara kerja. Perubahan strategis bersifat perubahan besar, fundamental, berdampak luas, dan memerlukan koordinasi dan dukungan unit-unit terkait atau bahkan seluruh komponen. Sedangkan perubahan operasional adalah perubahan kecil yang

bersifat parsial dan tidak menimbulkan dampak luar biasa. Oleh karena itu, perubahan dari Pusdiklat menuju *Corporate University* harus menempuh jalur perubahan transformatif. Perubahan transformatif selalu bersifat strategis dan fundamental (Thahjono 2011) dan menghadapi risiko disintegrasi (Moeljono, 2005). Disintegrasi disebabkan karena adanya perubahan paradigma. Perubahan paradigma adalah kekuatan esensial dari perubahan besar (Covey, 2004), baik prosesnya seketika atau pun lambat dan hati-hati. Transformasi adalah proses pembentukan pola pikir, sikap, dan perilaku untuk membangun karakter manusia baru yang memiliki nilai tambah bagi dirinya, keluarga, organisasi, bangsa dan Negara. Untuk mencegah atau meminimalisir peluang terjadinya disintegrasi, sebuah proses transformasi harus memperhitungkan dua elemen vital, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi, baik konteks pribadi maupun organisasi (Moeljono, 2005).

Keberhasilan transformasi Pusdiklat Perdagangan menjadi *Corporate University* ditentukan oleh efektivitas reaktor transformatif modal insan melalui siklus pembelajaran sepanjang hayat pada empat elemen kunci *Corporate University* yaitu orang, pembelajaran, sistem & pengetahuan, dan *networking & partnership*. Kinerja reaktor itu harus dikendalikan oleh seorang pemimpin puncak (*top leader*) yang memahami dan mempraktikkan kepemimpinan transformatif berbasis kultural, yaitu dengan cara menyelaraskan nilai-nilai budaya korporat yang telah ada dengan nilai-nilai budaya baru yang akan dikembangkan. Nilai-nilai budaya baru yang akan diselaraskan itu sebaiknya berpaksi pada kearifan lokal masing-masing daerah di seluruh Indonesia. Pembangunan yang mengabaikan kearifan tradisi dan nilai-nilai budaya masyarakat lokal akan bermasalah karena kurang

mempertimbangkan dimensi sosial budaya yang menjadi bingkai laku hidup masyarakat tersebut (Buwono, 2007), termasuk dalam sebuah organisasi. Paton et al. (2005) juga memberikan suatu kasus dalam bukunya, dimana sebuah *Corporate University* yang sempat menjadi besar dan sukses di Inggris, pada akhirnya runtuh dan dibubarkan, ketika manajemen baru diangkat yang tidak memiliki

keyakinan dan komitmen sama dengan pendahulunya. Selain faktor kepemimpinan, terdapat banyak kriteria lainnya yang perlu dipenuhi agar sebuah *Corporate University* dapat berfungsi secara maksimal dan berkelanjutan untuk memenuhi tujuan organisasi. Kondisi aspek fisik dan non fisik Pusdiklat Perdagangan disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1 Kondisi aspek fisik dan non fisik Pusdiklat Perdagangan

No	Aspek	Penjelasan	Kondisi dan Rencana	
			2019	2020
1	Jumlah Karyawan	Struktural dan staf	74	77
		Widyaiswara	11	11
2	Sarana Prasarana	Luas Tanah	20.660 m ²	Penambahan masih dalam perencanaan
		Luas Bangunan	15.390 m ²	Penambahan masih dalam perencanaan
		Kapasitas kelas belajar	420 orang	820 orang
		Kapasitas Asrama	60	Penambahan masih dalam perencanaan
		Sarana pendukung lain (Aula, Perpustakaan, Sarana Olahraga, Masjid dan lainnya)	9	Penambahan masih dalam perencanaan.
3	Jenis diklat yang diselenggarakan	Manajerial/Kepemimpinan	6	6
		Teknis Substantif	25	25
		Fungsional	2	2
4	Standarisasi	ISO 9001 : 2015, Berbagai SOP	Telah diterapkan dan dilaksanakan	Telah diterapkan dan dilaksanakan
5	Lembaga Sertifikasi Profesi	Masih dalam tahap perencanaan.	Persiapan menjadi LSP	Persiapan menjadi LSP
6	Manajemen Ilmu Pengetahuan	e-Jurnal, e-Library, Database Proyek Perubahan, aplikasi kompetensi dll	Belum berjalan	Direncanakan akan dijalankan

Sumber : Data Primer 2019

Tabel 2 Inventarisasi Aspek-Aspek Corporate University untuk Pusdiklat Perdagangan (Paton, 2005)

NO	NAMA ASPEK	PENJELASAN	SKOR	REKOMENDASI
1.	Kapasitas dan kapabilitas manajemen	Pengetahuan. Keyakinan dan komitmen pihak manajemen mengenai <i>Corporate University</i> .	1	Peningkatan dan kapasitas dan kapabilitas didahului dengan pemetaan yang rinci.
2.	Moda-moda baru pembentukan pengetahuan dan <i>knowledge sharing</i>	Tersedianya media komunikasi berbasis digital <i>E- Jurnal, E- Learning, E- Library</i> dan lainnya.	1	Integrasi dalam suatu <i>Knowledge Management System</i>
3.	Sistem untuk mengetahui kebutuhan pembelajar dan menyediakan kurikulum yang memadai	Pemetaan kompetensi ASN, pembelajaran yang disesuaikan dengan kondisi kompetensi ASN	1	Sistem pemetaan kompetensi agar terdapat perencanaan pengembangan kompetensi untuk individu dan sertifikasi profesi
4.	Kerjasama dan networking dengan stakeholder	Pakar dan praktisi, institusi untuk praktek, magang, lembaga tradisional, masyarakat umum.	3	Kerjasama tidak hanya formal, namun juga networking informal
5.	Sistem pengawasan dan evaluasi pembelajaran	Setiap individu harus diketahui dampaknya setelah pembelajaran secara terukur dan dilakukan evaluasi	2	Perlu dirumuskan instrumen dan sistem pengawasan yang terukur
6.	Teknologi pembelajaran	Sarana prasarana, sistem digital, metode pembelajaran yang inovatif, <i>blended-learning</i>	1	Metode pembelajaran secara inovatif masih harus kembangkan
7.	Inovasi dalam metode <i>Assesment</i>	Teknik-teknik baru dalam <i>assessment</i> kompetensi yang lebih sesuai (mis; <i>assessment</i> di tempat kerja, <i>peer review</i> , dll)	1	Perlu dilakukan survey dan <i>benchmarking</i> terkait jenis <i>assessment</i> yang sesuai

NO	NAMA ASPEK	PENJELASAN	SKOR	REKOMENDASI
8.	Tersedianya atmosfer pembelajaran yang memberdayakan	Pembelajaran bersama, meliputi sikap dan pengetahuan fasilitator	1	Perlu dilakukan survey kualitatif mendalam secara terbuka.
9.	Organisasi Pembelajar	Sinergi, fokus pada kekuatan individu, mengutamakan kepentingan lembaga keterpaduan	1	Perlu diukur sejauh mana aspek-aspek Learning Organization telah tersedia.

*Keterangan Skor: 0 = tidak tersedia, 1 = tersedia dalam jumlah terbatas, 2 = tersedia namun tidak lengkap, 3 = tersedia seluruhnya namun kurang operasional; 4 = tersedia seluruhnya dan berjalan dengan baik. (Sumber : Data Primer 2019)

Berdasarkan Paton (2005), terdapat beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan untuk menjadi Corporate University yang disajikan pada Tabel 2. Dari inventarisasi awal terkait kesiapan Pusdiklat Perdagangan untuk menjadi *Corporate University*, dapat dideskripsikan Selain aspek fisik, aspek non fisik harus menjadi perhatian bagi Pusdiklat Perdagangan dalam melakukan perubahan menjadi

corporate university. Perlu dilakukan pemetaan yang akuntabel terkait permasalahan sinergi, kapasitas dan kapabilitas individu, komitmen pemimpin dan suasana pembelajaran yang memberdayakan. Di sisi lain, Pusdiklat Perdagangan memiliki potensi dan asset yang sangat besar untuk berkembang dan menjadi *Corporate University* yang handal, professional dan terdepan.

Analisis Strategi Pusdiklat Perdagangan Menuju Corporate University

1. Tahap Pemasukan/Input

Tahap pemasukan dapat mendorong para penyusun strategi untuk mengukur objektivitas selama proses perumusan strategi. Alat-alat pengukuran *input* didapatkan melalui analisis faktor internal dan eksternal di Pusdiklat Perdagangan yang kemudian dilakukan proses pembobotan serta peringkat dengan menggunakan matriks IFE dan EFE serta peneliti mengambil faktor-faktor strategis internal dan eksternal dari Pusdiklat Perdagangan. Berdasarkan hasil analisis eksternal, Pusdiklat Perdagangan mempunyai beberapa kekuatan dalam

bertransformasi menjadi *Corporate University*. Hasil analisis disajikan dalam Tabel 3. Bobot setiap variabel diperoleh dengan menjumlahkan nilai masing-masing variabel dari semua responden kemudian mencari nilai rata-rata dan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$a_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

Keterangan :

a_i = bobot faktor

x_i = nilai variabel ke-i

$\sum_{i=1}^n x_i$ = total nilai variabel = 1,2,3,n

N = Jumlah variabel

Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor strategis eksternal untuk menunjukkan keefektifan strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor

tersebut. Nilai 1-4 didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan, 4 = responnya sangat bagus, 3 = responnya diatas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata.

Tabel 3 Analisis Matriks EFE

Faktor-Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Revolusi Industri 4.0 memberikan banyak kemudahan dalam proses belajar dan mengajar sehingga konsep <i>Corporate University</i> yang harus menerapkan prinsip: <i>Applicable, Relevant, Impactful</i> dan <i>Accesible</i> sangat mungkin dapat dilaksanakan. (P1)	0.4	4	1.6
2. Program <i>Corporate University</i> dibentuk sejalan dengan prioritas pembangunan sumber daya manusia (SDM) serta <i>grand design</i> reformasi birokrasi nasional. Kebijakan strategis pembangunan SDM ASN bertumpu pada reformasi manajemen ASN dalam UU Nomor 5/2014 tentang ASN, PP Nomor 11/2017 tentang Manajemen PNS, dan PP Nomor 49/2018 tentang Manajemen PPPK. (P2)	0.3	4	1.2
Total Peluang			2.8
Ancaman			
1. Ancaman apabila tidak melakukan inovasi dalam proses pembelajaran bagi SDM di Kementerian Perdagangan akan berdampak pada rendahnya kinerja SDM di Kementerian Perdagangan, sehingga visi dan misi organisasi tidak tercapai. (A1)	0.2	1	0.2
2. Stigma negatif terhadap ASN dimata masyarakat. (A2)	0.1	2	0.2
Total Ancaman			0.2
Total	1		3.2

Keterangan : Peringkat 1 = Ancaman Utama 2= Ancaman Minor 3=Kekuatan Minor 4=Kekuatan Utama

Berdasarkan hasil analisis dari matriks EFE, faktor kunci eksternal peluang yang memiliki nilai skor bobot paling tinggi adalah P1. Perubahan pendekatan dalam pendidikan dan pelatihan aparatur sangat diperlukan karena adanya gerak laju perubahan di era revolusi industri 4.0. Kerangka pembelajaran yang dilaksanakan dalam *Corporate University* memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut (BPPK 2017):

- a. *Applicable*, yaitu mudah dipelajari, diajarkan dan diterapkan dengan media *action learning application*.
- b. *Relevant*, yaitu dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, tepat sasaran dan kekinian.
- c. *Impactful*, yaitu berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi yang diukur dengan *learning impact measurement*.
- d. *Accesible*, yaitu mudah diakses dimana saja dan kapan saja.

Sedangkan, faktor kunci eksternal ancaman yang memiliki nilai skor bobot paling tinggi adalah A1. Lembaga Diklat dalam suatu instansi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kualitas SDM dari suatu instansi. Dampak yang dihasilkan sangat

luas (*multiplier effect*) bahkan sampai ke kebijakan yang dirasakan oleh masyarakat. Kualitas SDM yang diberikan penguatan adalah hal-hal yang bersifat *intangibles* atau berupa *softskill*.

Tabel 4 Analisis Matriks IFE

Faktor-Faktor Kunci Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Pusdiklat Perdagangan telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015, artinya dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal sistem manajemen mutu jasa yang dihasilkannya. (KU1)	0.2	4	0.8
2. Pusdiklat Perdagangan mempunyai modal insani yang potensial yang mempunyai beragam sertifikasi dan keahlian untuk dapat terus berkembang dan mewujudkan <i>Corporate University</i> . (KU2)	0.1	3	0.3
Total Kekuatan			1.1
Kelemahan			
1. Belum terdapat <i>Knowledge Management System</i> yang terintegrasi dengan <i>Learning Management System</i> .(KL 3)	0.26	1	0.26
2. Belum terdapat pemetaan kompetensi dan masih berfokus terhadap pemenuhan kesenjangan kompetensi individu. (KL4)	0.14	2	0.28
3. Pemahaman mengenai <i>Corporate University</i> masih terbatas, sehingga belum terdapat keyakinan dan komitmen untuk menjalankan <i>Corporate University</i> . (KL5)	0.3	1	0.3
Total Kelemahan			0.84
Total	1		1.94

Keterangan : Peringkat 1 = Kelemahan utama 2=Kelemahan minor 3= Kekuatan minor 4=Kekuatan utama

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE, Faktor kunci internal kekuatan dengan nilai paling tinggi adalah KU 1, sedangkan kelemahan yang paling tinggi adalah KL 5. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) merujuk pada proses peningkatan kinerja organisasi dengan mendesain, mengimplementasikan alat, proses, sistem, struktur dan budaya untuk meningkatkan penciptaan, *sharing* dan penggunaan pengetahuan. Manajemen

pengetahuan dapat membantu organisasi membawa produk ke pasar lebih cepat, lebih baik dalam melayani pelanggan/*stakeholder*, mengembangkan produk atau jasa lebih inovatif, menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang ada dengan memberikan kesempatan belajar dan berkembang.

2. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan berfokus pada perumusan strategi yang baik serta tepat sasaran untuk perusahaan dengan memerhatikan antara sumberdaya dan keterampilan internalnya serta peluang dan ancaman yang terbentuk oleh faktor-faktor eksternal. Tahap pencocokan pada penyusunan strategi Pusdiklat Perdagangan

Menuju *Corporate University* menggunakan matriks IE dan matriks SWOT yang didapatkan dari tahap *input* untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

Analisis Matriks IE

Matriks IE memosisikan berbagai posisi suatu organisasi dengan tampilan 9 bagian.

Nilai IFE

		4.0 Kuat	3.0 Sedang	2.0 1.0 Lemah
Nilai EFE	Tinggi (3.0 – 4.0)	I	II	III
	Sedang (2.0- 2.99)	IV	V	VI
	Rendah (1.0 – 1.99)	VII	VIII	IX

Gambar 2 Analisis Matriks IE

Analisis matriks IE pada penyusunan strategi Pusdiklat Perdagangan dalam melakukan transformasi menuju *Corporate University* disajikan dalam Gambar 2.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan matriks IFE, total skor yang diperoleh adalah sebesar 1.94. Total yang diperoleh kurang dari 2.5 artinya posisi internal Pusdiklat Perdagangan masih cenderung lemah dalam memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada. Sedangkan,

berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan matriks EFE total skor yang diperoleh adalah 3.2, skor tersebut lebih besar dari 2.5 artinya secara eksternal terdapat peluang yang sangat besar untuk dapat berkembang dan berinovasi. Berdasarkan hasil analisis matriks IE posisi Pusdiklat Perdagangan saat ini terdapat didalam matriks nomor III, maka strategi yang cocok dilaksanakan adalah *Hold and Maintain*. Strategi *Hold and Maintain* apabila diterapkan didalam strategi

pemasaran suatu perusahaan diantaranya adalah dengan melakukan pengembangan produk. Produk yang dihasilkan pusdiklat perdagangan saat ini masih berupa *class learning*, dengan melakukan transformasi menuju *Corporate University* produk yang dihasilkan dapat dikembangkan menjadi *E-learning, blended learning, coaching/mentoring, culture change, knowledge management system, on the job training, sharing knowledge dan community of practice*. Menurut Mardquart (2002) keinginan yang dianggap paling penting oleh peserta pelatihan dari *Corporate University* diantaranya adalah:

1. Pelatihan yang bermanfaat dengan biaya yang terjangkau
2. Program yang efisien dari aspek waktu
3. Praktikalitas program dan metode yang digunakan dalam mempelajarinya.
4. Instruktur/pengajar yang peduli dan kompeten.
5. Berguna bagi pengembangan karir setelah mengikuti pelatihan
6. Akses komunikasi, sarana dan prasarana yang memadai
7. Sistem administrasi yang sederhana
8. Pelatihan yang spesifik sesuai kebutuhan peserta.

Strategi Pusdiklat Perdagangan Menuju Corporate University

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT, terdapat 4 strategi yang dapat digunakan oleh Pusdiklat Perdagangan dalam menuju *Corporate University*.

1. **Strategi S-O (Strength-Opportunities)**
Strategi S-O dapat dilaksanakan dengan memadukan antara kekuatan dan peluang yang terdapat di Pusdiklat

Perdagangan. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara penguatan pelaksanaan *learning organization* di Pusdiklat Perdagangan dengan pendekatan *Visionary Leadership*. Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini. Sebagai organisasi pembelajar dalam menghadapi era globalisasi dan liberalisasi perdagangan seperti sekarang ini perubahan begitu cepat, permasalahan begitu kompleks dan persaingan begitu ketat. Kondisi seperti itu menuntut pimpinan dan semua unsur organisasi mau belajar secara terus-menerus dan konsisten menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Learning Organization adalah organisasi yang setiap anggotanya berupaya secara terus menerus memperluas kapasitas kerjanya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, dengan menerapkan pola pikir baru yang ekspansif yang tumbuh atas dasar aspirasi kolektif dan bebas sehingga mereka dapat belajar bersama-sama dalam satu tim atau unit organisasi (Marquardt 2002). Untuk membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*) dalam perspektif *visionary leadership* menurut Widodo (2007) dapat dilakukan melalui lima disiplin, yaitu ; 1) Berfikir sistemis (*system thinking*), 2) Penguasaan pribadi (*personal mastery*), 3) Model-model mental (*mental models*), 4) Membangun visi bersama (*building shared vision*), 5) Pembelajaran tim

(*team learning*), Dalam membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*) pada era globalisasi di mana pengaruh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat mengubah cara berfikir dan cara pandang manusia, kehidupan manusia, komunikasi antar manusia begitu cepat karena jarak dan waktu sudah sangat pendek, sehingga batas-batas pemisah antar negara, antar bangsa, antar suku antar organisasi nyaris hilang dan menuntut standar-standar tertentu yang disepakati bersama, baik lokal, regional maupun internasional.

2. Strategi W-O (Weakness-Opportunities)

Strategi W-O dapat dilaksanakan dengan mengatasi kelemahan dengan peluang yang terdapat di Pusdiklat Perdagangan. Strategi W-O dapat dilaksanakan dengan merancang dan merealisasikan pembuatan LMS (Learning Management System) yang menjadi pusat integrasi seluruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran di Pusdiklat Perdagangan serta menitikberatkan fokus organisasi kepada *strategic organization issue* dan *business performance*.

3. Strategi S-T (Strength – Threat)

Strategi S-T dapat dilaksanakan dengan mengatasi ancaman dengan kekuatan yang dimiliki oleh Pusdiklat Perdagangan. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dan Pelayanan Mutu Terpadu (*Total Quality Services*) dalam menjalankan tugasnya untuk melayani masyarakat luas.

Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam suatu organisasi akan memperlihatkan sejumlah nilai positif seperti; semua orang yang terlibat dalam proses manajemen memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya mutu, seluruh pekerjaan berorientasi pada peningkatan mutu, semua kegiatan dalam organisasi itu berorientasi pada aspek kemanusiaan, menganggap dan memperlakukan setiap orang memiliki akal sehat (*common sense*), memiliki peranan yang berbeda sesuai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, dan partisipatif dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi.

Selain itu, organisasi bercirikan desentralisasi, ada upaya pemberdayaan bawahan yang berlangsung dengan baik melalui pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Kemudian pembaharuan dan perbaikan mutu dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu dan terus menerus dalam rangka memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*).

4. Strategi W-T (Weakness – Threat)

Strategi W-T merupakan strategi untuk memperbaiki kelemahan untuk menghadapi ancaman yang terdapat di Pusdiklat Perdagangan. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara Mengadakan *knowledge sharing* mengenai *Corporate university*, serta penjelasan urgensi Pusdiklat Perdagangan untuk melakukan perubahan mejadi lembaga pendidikan yang mencetak generasi ASN yang lebih berkualitas dan sesuai dengan tuntutan zaman. Matriks hasil analisis SWOT disajikan pada Gambar 3

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (<i>Strengths – S</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pusdiklat Perdagangan telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal sistem manajemen mutu jasa yang dihasilkannya. 2. Pusdiklat Perdagangan mempunyai modal insani yang potensial yang mempunyai beragam sertifikasi dan keahlian untuk dapat terus berkembang dan mewujudkan Kemendag <i>Corporate University</i>. 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (<i>Weaknesses – W</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terdapat <i>Knowledge Management System</i> yang terintegrasi dengan <i>Learning Management System</i>. 2. Belum terdapat pemetaan kompetensi dan masih berfokus terhadap pemenuhan kesenjangan kompetensi individu. 3. Pemahaman mengenai <i>Corporate University</i> masih terbatas, sehingga belum terdapat keyakinan dan komitmen untuk menjalankan <i>Corporate University</i>
<p style="text-align: center;">Faktor Eksternal</p> <p style="text-align: center;">Peluang (<i>Opportunities-O</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revolusi Industri 4.0 memberikan banyak kemudahan dalam proses belajar dan mengajar. 2. Program <i>Corporate University</i> dibentuk sejalan dengan prioritas pembangunan sumber daya manusia (SDM) serta <i>grand design</i> reformasi birokrasi nasional. 	<p style="text-align: center;">Strategi (SO) <i>Strength-Opportunities</i></p> <p>Penguatan pelaksanaan <i>learning organization</i> di Pusdiklat Perdagangan dengan pendekatan <i>Visionary Leadership</i>.</p>	<p style="text-align: center;">Strategi (WO) <i>Weaknesses-Opportunities</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merancang dan merealisasikan pembuatan LMS (<i>Learning Management System</i>) yang menjadi pusat integrasi seluruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran di Pusdiklat Perdagangan. 2. Menitikberatkan fokus organisasi kepada <i>strategic organization issue</i> dan <i>business performance</i>.
<p style="text-align: center;">Ancaman (<i>Threats-T</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kinerja SDM di Kementerian Perdagangan, sehingga visi dan misi organisasi tidak tercapai. 2. Stigma negatif terhadap ASN dimata masyarakat 	<p style="text-align: center;">Strategi (ST) (<i>Strength-Threat</i>)</p> <p>Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (<i>Total Quality Management</i>) dan Pelayanan Mutu Terpadu (<i>Total Quality Services</i>) dalam menjalankan tugasnya untuk melayani masyarakat luas.</p>	<p style="text-align: center;">Strategi (WT) (<i>Weaknesses – Threat</i>)</p> <p>Mengadakan <i>knowledge sharing</i> mengenai <i>Corporate university</i>, serta penjelasan urgensi Pusdiklat Perdagangan untuk melakukan perubahan mejadi lembaga pendidikan yang mencetak generasi ASN yang lebih berkualitas dan sesuai dengan tuntutan zaman.</p>

Gambar 3 Analisis SWOT

3. Tahap Keputusan

Setelah mendapatkan enam alternatif strategi dari matriks SWOT, maka tahap akhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan pemilihan strategi yang terbaik dan paling tepat untuk digunakan pada Transformasi Pusdiklat Perdagangan menjadi *Corporate University* dengan menggunakan matriks QSP. Berdasarkan hasil perhitungan QSPM yang dapat dilihat pada Tabel 5 menunjukkan bahwa masing-masing alternatif strategi memiliki nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) yang dapat diurutkan dari nilai STAS terbesar

hingga terkecil untuk menunjukkan strategi yang paling prioritas yang dapat dilaksanakan oleh Pusdiklat Perdagangan. Nilai STAS mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif dengan mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal ataupun internal yang berdekatan. Semakin tinggi nilai STAS mengindikasikan semakin menarik pula strategi alternatif tersebut. Setelah mengurutkan nilai STAS dari nilai tertinggi hingga terendah didapatkan prioritas strategi sebagai berikut:

Tabel 5 Matriks QSP

Faktor Kunci Internal/Eksternal	Bobot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan									
1. Pusdiklat Perdagangan telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal sistem manajemen mutu jasa yang dihasilkannya..	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8	1	0.2
2. Pusdiklat Perdagangan mempunyai modal insani yang potensial.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Kelemahan									
3. Belum terdapat <i>Knowledge Management System</i> yang terintegrasi dengan <i>Learning Management System</i> .	0.26	2	0.52	4	1.04	3	0.78	1	0.26
4. Belum terdapat pemetaan kompetensi dan	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	1	0.14

Faktor Kunci Internal/Eksternal	Bobot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
masih berfokus terhadap pemenuhan kesenjangan kompetensi individu.									
5. Pemahaman mengenai <i>Corporate University</i> masih terbatas, sehingga belum terdapat keyakinan dan komitmen untuk menjalankan <i>Corporate University</i> .	0.3	4	1.2	2	0.6	1	0.3	3	0.9
Peluang									
6. Revolusi Industri 4.0 memberikan banyak kemudahan dalam proses belajar dan mengajar.	0.4	4	1.6	3	1.2	2	0.8	3	1.2
7. Program <i>Corporate University</i> dibentuk sejalan dengan prioritas pembangunan sumber daya manusia (SDM) serta <i>grand design</i> reformasi birokrasi nasional.	0.3	4	1.2	4	1.2	2	0.6	1	0.3
Ancaman									
8. Rendahnya kinerja SDM di Kementerian Perdagangan, sehingga visi dan misi organisasi tidak tercapai.	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	1	0.2
9. Stigma negatif	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1

Faktor Kunci Internal/Eksternal	Bobot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
terhadap ASN dimata masyarakat									
Total			6.4		5.92		4.12		3.7
Prioritas Strategi			1		2		3		4

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matriks QSP, diperoleh bahwa strategi yang memiliki STAS paling tinggi adalah strategi SO, yaitu Penguatan pelaksanaan *learning organization* di Pusdiklat Perdagangan dengan pendekatan *Visionary Leadership*. Kunci utama berjalannya suatu proses bisnis dalam organisasi adalah pimpinan yang mempunyai komitmen tinggi serta kepedulian terhadap kemajuan organisasi. Pimpinan yang mempunyai visi yang jelas akan mampu mengarahkan anggotanya untuk menuju perubahan ke arah yang lebih baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terkait analisis strategi Pusdiklat Perdagangan menuju *Corporate University*, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil *assessment* awal, terkait kondisi fisik dan non fisik dari

Pusdiklat Perdagangan, selain aspek fisik, aspek non fisik harus menjadi perhatian bagi Pusdiklat Perdagangan dalam melakukan perubahan menjadi *corporate university*. Perlu dilakukan pemetaan yang akuntabel terkait permasalahan sinergi, kapasitas dan kapabilitas individu, komitmen pemimpin dan suasana pembelajaran yang memberdayakan.

2. Berdasarkan hasil analisis matriks IE yang diperoleh dari skor yang didapatkan dari matriks IFE dan EFE, Pusdiklat Perdagangan terdapat dalam matriks III yang artinya posisi internal Pusdiklat Perdagangan masih lemah dalam menghadapi potensi peluang dan ancaman yang tinggi dan mengharuskan Pusdiklat Perdagangan untuk segera melakukan perubahan.
3. Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT dan QSP, strategi yang menjadi prioritas utama adalah strategi SO, yaitu penguatan pelaksanaan *learning organization* di Pusdiklat Perdagangan dengan pendekatan *Visionary Leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aruman, Edhy. 2018. Membedah Praktek Corporate University di Indonesia, Majalah Swa Online. tersedia di : <https://swa.co.id/swa/review/book-review/membedah-praktik-corporate-university-di-indonesia> [diakses pada 1 September 2019]
- Arets, J., 2016. *Learning at the speed of performance*. tersedia di: <https://elearningindustry.com/70-20-10-learning-at-the-speed-of-performance> [diakses pada 15 September 2019].

- Allen, M. 2002. *The Corporate University Handbook*. AMACOM : New York.
- Allen, M. 2014. *Talent Management and Corporate Universities : The Intersection of Two Levers* *Graxiadio Bussiness Review* 17 (1), 1-8.
- Buwono X, S.H.2007 *Merajut Keindonesiaan Kita*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- BPPK. 2017. *Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Kep-140/PP/2017 Tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan Corporate University*. BPPK : Jakarta.
- Covey, S.R. 2004. *The 8th habit : From Effectiveness to Greatness*. Free Press/ Simon & Schuster, Inc : New York.
- David, Fred. R. 2012. *Konsep – Konsep Manajemen Strategis Edisi ke Sembilan*. PT. Indeks : Jakarta.
- Dwiyanto, A. 2015. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press : Yogyakarta.
- Deakinco. 2018. *Developing World Class Employees with the 70:20:10 Model*. Tersedia di : <https://www.deakinco.com/media-centre/news/Developing-worldclass-employees-with-the-70:20:10-model> (diakses tanggal 13 November 2019)
- EI-Tannir. A.A. 2002. *The Corporate University Model For Continous Learning, Training And Development*. *Education+ Training*, 44(2), 76-81.
- Gonzales, Didina.2017. *Making of a Corporate University Model : Transition From Traditional Training to Learning Management System*. *Journal of Education and Practice* 8(15), 85-90.
- Ilyas, M. 2017. *Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System*. *Journal of Education and Practice* 8 (15), 85-90.
- Kasali, R. 2010. *Myelin : Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*. Gramedia, Jakarta.
- Lombardo, Michael M; Eichinger. 2010. *The Career Architect Development Planner (1st ed.)*. Minneapolis: Lominger.
- Martyn F. R.,. 2018. *Corporate University (Merancang, Membangun, dan Mengelola Organisasi Pembelajar)*. PPM Management : Jakarta.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization*. Davies-Black Publishing, 250 Bayshore Road, Palo Alto, CA.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government, Pengalaman dari Daerah*. PT Elex Media Komputindo : Jakarta.
- Meister, J.C. 1998. *Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce*. McGraw-Hill, New York.
- Moeljono, D. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. PT. Elex Media Komputindo : Jakarta.
- Paton, Rob., et al. 2005. *Handbook of Corporate University Development*, Gower Publishing Company, England.
- Ramdani, A. R., 2018. *Meluruskan Esensi Corporate University*. Tersedia di : <https://bumntrack.com/ekonom/meluruskan-esensi-corporate-university> (diakses tanggal 2 November 2019)

- Rustiny, E. 2018. Penerapan BLUD Dalam Transformasi Lembaga Diklat Menjadi Corporate University. Prosiding Seminar Nasional “Inovasi Menuju Corporate University”. Cimahi : 13 Desember 2018. Hal. 2-11.
- Ramelan, M. 2018. Coorporate University Bukanlah Universitas, PPM Management Artikel (tersedia di <https://ppm-manajemen.ac.id/blog/artikel-manajemen-18/post/corporate-university-bukanlah-universitas-1405> diakses tanggal 13 November 2019)
- Ramsay, D. July 10, 2017. The Rise of Corporate Universities. <https://www.adventureassoc.com/the-rise-of-corporate-universities/> (diakses tanggal 11 September 2019)
- Satrijono,W., Djawahir, M.K, dan Sugiartono,J.. 2017. Indonesia’s Best Practices of Corporate University. PLN Corporate University dan PT Swasembada Media Bisnis, Jakarta.
- Scurtu, L.E. and Neamțu, D.M. 2015. *The Need of Using Knowledge Management Strategy In Modern Business Organizations*. The USV Annals of Economics and Public Administration Vol. 15, Issue 2(22), 157-165.
- Tjahyono, H. 2011. Culture based Leadership. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tjiptono, Fandi & Diana, Anastasia. Total Quality Management Edisi Revisi. Penerbit Andi : Yogyakarta.
- Wong, G. 2011. *Establishing A Corporate University Overview*. Gary Wong & Associates. www.gswong.com (diakses tanggal 2 November 2019).
- Widodo, Joko. 2007. *Learning Organization*. Bayumedia : Malang.
- Wibowo. 2012. Manajemen Perubahan edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Yusuf, Amri. 2018. Meluruskan Esensi Corporate University, BUMN Track (tersedia di <https://bumntrack.com/berita/meluruskan-esensi-corporate-university> [diakses 1 September 2019].