

KAJIAN PENERAPAN *CORPORATE UNIVERSITY* DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR SIPIL NEGARA**Victor Tulus Pangapoi Sidabutar**

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan

Email: victor.sidabutar@yahoo.com

ABSTRAK. Kemudahan berbisnis di Indonesia pada tahun 2019 meningkat, tetapi peringkat itu hanya mewakili Jakarta dan Surabaya dan secara keseluruhan nilai daya saing Indonesia masih di bawah harapan untuk menarik investor luar negeri. Hal ini terjadi karena organisasi publik di Indonesia dinilai tidak efisien, birokratis, kurang transparan, dan memiliki tingkat korupsi yang tinggi. Dalam hal kompetensi, terdapat perbedaan kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) di tiap daerah sehingga perlu dilakukan peningkatan kemampuan ASN agar dapat menghadapi perubahan dan perkembangan dunia yang semakin pesat dan cepat. Di sinilah peran penting unit-unit pelatihan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ASN dalam menghasilkan birokrat “kelas dunia”. Unit-unit pelatihan yang ada pada saat ini dituntut untuk melakukan pelatihan yang terkait dengan pengembangan karier dan perencanaan personalia. Untuk itu, unit-unit pelatihan tersebut harus bertransformasi menjadi *Corporate University* (CU) yang merupakan alat manajemen yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategis mereka dengan melakukan kegiatan yang mendorong individu dan pembelajaran dan pengetahuan organisasi. Dalam pembentukan CU tersebut, perlu diperhatikan lima tahapan dalam pengembangan dan implementasi CU, yaitu diagnosis awal, pengembangan program pendidikan, pengembangan dan implementasi *Learning Management System*, dan akhirnya penguatan pengetahuan akan CU dan rilis pembentukan CU. Kendala dalam penerapan CU dapat terjadi karena kondisi mentalitas dan degradasi moral ASN yang telah terjadi dan diwariskan oleh generasi sebelumnya. Oleh karena itu, dituntut dukungan pimpinan yang berpikiran terbuka dan terbebas dari mentalitas yang terkotak-kotak.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia; *Corporate University*; Aparatur Sipil Negara; Pengembangan.

STUDY ON THE APPLICATION OF THE CORPORATE UNIVERSITY IN THE COMPETENCE DEVELOPMENT OF STATE CIVIL SERVICE APPARATUS

ABSTRACT. *The ease of doing business in Indonesia in 2019 has increased but the ranking only represents Jakarta and Surabaya and the overall value of Indonesia's competitiveness is still below expectations to attract foreign investors. This condition is related to the reality that public organizations in Indonesia are considered inefficient, bureaucratic, less transparent, and have a high level of corruption. In terms of competence, there are differences in the ability of the State Civil Service Apparatus (ASN) in each region so that it is necessary to increase the ability of ASN to be able to deal with changes and developments in the world that is growing so fast and more rapidly. This is where the important role of ASN's training units in the development of Human Resources (HR) in producing "world-class" bureaucrats. Existing training units are required to conduct training related to career development and personnel planning. For this reason, the training units must be transformed into a Corporate University (CU) which is a management tool designed to help organizations to achieve their strategic goals by carrying out activities that encourage individuals and organizational learning and knowledge. In its formation, it is necessary to pay attention to the five stages in the development and implementation of CU, namely the initial diagnosis, the development of educational programs, the development and implementation of Learning Management Systems, and finally the strengthening of knowledge of CU and the release of the formation of CU. Constraints in the application of CU can occur due to the mentality and moral degradation of ASN that has occurred and passed down by the previous generation. Therefore, it is required the support of leaders who are open-minded and free from a silo mentality.*

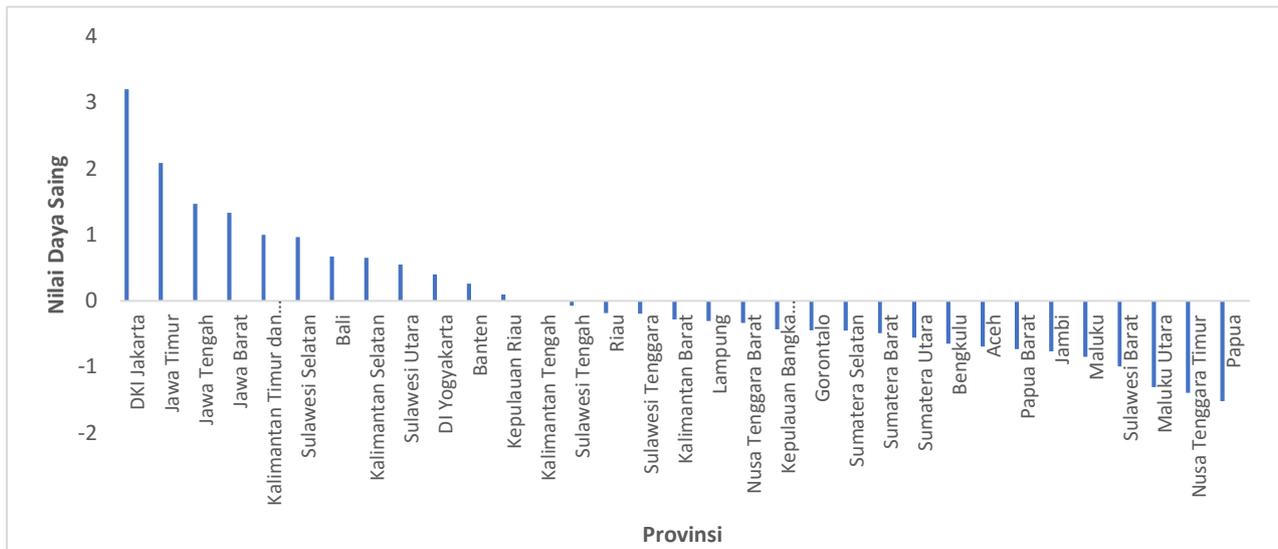
Key words: *Human Resources, Corporate University, State Civil Service Apparatus, Development*

PENDAHULUAN

Kemudahan berbisnis di Indonesia pada tahun 2019 berada pada peringkat 73 di dunia (Worldbank, 2019) yang meningkat dibandingkan dengan periode sebelumnya yang diharapkan dapat menarik masuknya investor luar ke dalam negeri. Meskipun peringkat kemudahan berbisnis di Indonesia meningkat, data tersebut hanyalah mewakili Jakarta dan Surabaya (Worldbank, 2019). Selain itu, organisasi publik di Indonesia sering dikritik karena tidak efisien, birokratis, kurang

transparan, dan memiliki tingkat korupsi yang tinggi (Sabani et al., 2019).

Berdasarkan data dari *Asia Competitiveness Institute* (ACI), terlihat bahwa nilai daya saing dari tiap provinsi bervariasi dari yang tertinggi adalah DKI Jakarta (3,2008) dan yang terendah adalah Papua (-1,5192) (Giap, T.K., Amri, M., Ahmad, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa investasi yang masuk ke Indonesia tidak akan merata dan hanya tersebar di wilayah yang mendukung masuknya investasi (Gambar 1).

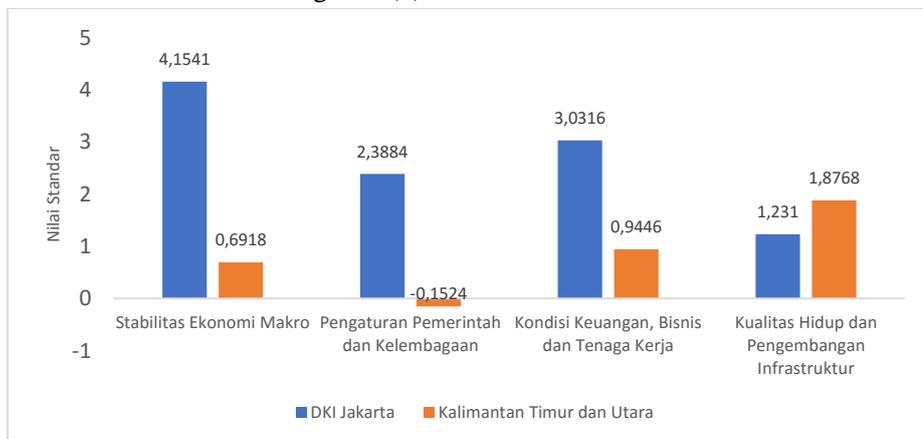


Sumber: Giap, T.K., Amri, M., Ahmad, 2017 diolah

Gambar 1. Daya Saing Semua Provinsi di Indonesia

Sebagai perbandingan, DKI Jakarta memiliki kinerja yang jauh di atas rata-rata pada keempat faktor yang mendukung daya saing, yaitu (1) Stabilitas Ekonomi Makro; (2) Pengaturan Pemerintah dan Kelembagaan; (3)

Kondisi Keuangan, Bisnis, dan Tenaga Kerja; dan (4) Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur dibandingkan dengan calon Ibu Kota baru di Kalimantan Timur (Gambar 2).

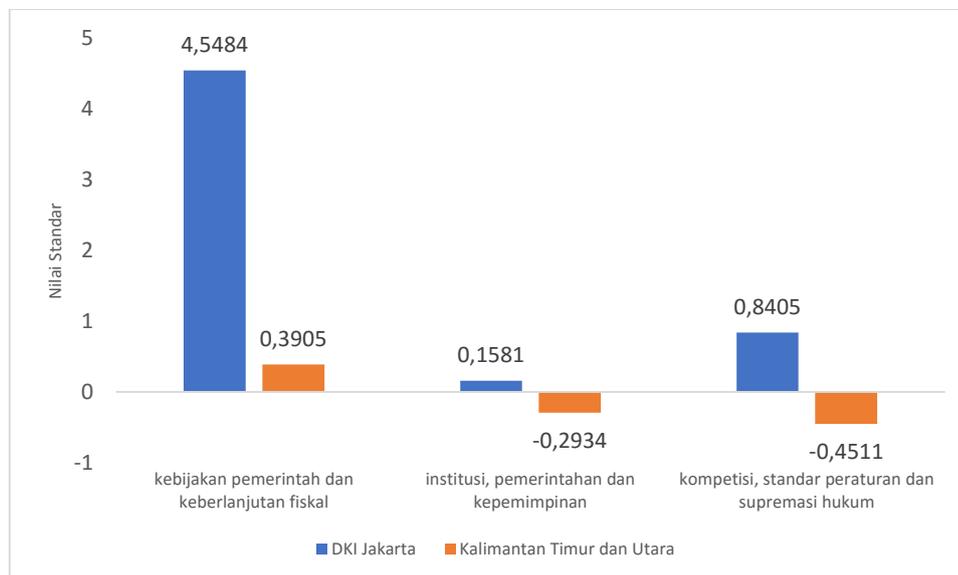


Sumber: Giap, T.K., Amri, M., Ahmad, 2017 diolah

Gambar 2. Perbandingan DKI Jakarta dan Kalimantan Timur dan Utara dalam Faktor Pendukung Daya Saing

Demikian pula dalam subfaktor pengaturan pemerintah dan kelembagaan yang menunjukkan bahwa Kalimantan Timur memiliki angka di bawah rata-rata, yaitu (1)

Institusi, Pemerintahan, dan Kepemimpinan dan (2) Kompetisi, Standar Peraturan, dan Supremasi Hukum (Gambar 3).



Sumber: Giap, T.K., Amri, M., Ahmad, 2017 diolah

Gambar 3. Perbandingan DKI Jakarta dan Kalimantan Timur dan Utara dalam Subfaktor Pengaturan Pemerintah dan Kelembagaan

Hal ini menunjukkan terdapat perbedaan kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) di setiap daerah sehingga perlu dilakukan peningkatan kemampuan ASN dalam menghadapi perubahan dan perkembangan dunia yang semakin pesat dan cepat. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk mengadakan reformasi dalam pengembangan SDM ASN-nya yang hingga saat ini masih berada di pinggir sistem dan bukan di elemen inti yang nantinya ASN akan mengalami perubahan besar dari orientasi proses ke orientasi hasil (Turner et al., 2019) sesuai dengan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Transisi menuju ke masyarakat informasi dan ekonomi global telah meningkatkan persaingan di pasar global pada saat ini sehingga menimbulkan tantangan baru baik untuk pendidikan profesional yang harus memenuhi kebutuhan ekonomi modern maupun organisasi yang harus mengambil inisiatif dalam melatih pegawai mereka dan

memperkuat hubungan dengan pendidikan dan ilmu (Lytovchenko, 2016). Pelatihan personil dalam dunia bisnis yang berkembang pesat, kompleks, variabel, dan dinamis membutuhkan paradigma pendidikan baru. Hal ini memunculkan *Corporate University* (CU) sebagai bentuk pembelajaran lanjutan dalam suatu organisasi yang sepenuhnya mewujudkan konvergensi bisnis dan pendidikan serta berfokus pada pelatihan dan pengembangan personel yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan (Lytovchenko, 2016). Fenomena CU bukanlah hal baru pada saat ini dalam dunia pelatihan. Perusahaan General Motors meluncurkan CU-nya, "*GM Institute*" pada tahun 1927 dan terus mengalami peningkatan jumlah dua kali lipat antara 1997 dan 2007 (dari 1.000 menjadi 2.000), dan pada saat ini ada lebih dari 4.000 CU di seluruh dunia (Scarso, 2016). CU secara khusus tersebar di antara perusahaan multinasional besar dari berbagai sektor (perusahaan terkenal yang telah mendirikan CU adalah: GDF Suez, Unilever, Daimler, MacDonald, Eni, dan Credit Suisse),

tetapi juga hadir di perusahaan dengan ukuran yang lebih kecil.

CU dalam bentuknya yang paling umum adalah sebuah konsep yang memiliki pengaruh terutama dalam dua dimensi berbeda pada suatu institusi: pertama-tama dalam proses dan struktur kontrol, tata kelola, dan aspek penting lainnya untuk dipertimbangkan (strategi, budaya, dan struktur), dan kedua di publik internal yang merupakan bagian dari organisasi (manajer, pegawai, dan publik lainnya untuk dipertimbangkan) (Fernandes and Ferreira, 2017). CU dapat menciptakan budaya bersama di semua divisi organisasi. Lembaga pendidikan internal dapat memberikan peluang untuk meramalkan evolusi semua sektor organisasi. Lembaga ini adalah cara untuk mempertahankan bakat dan memperluas kompetensi karyawan serta mencegah karyawan menyerah dan bersiap menghadapi kompetisi (Louis, 2015).

METODE

Desain yang telah digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplorasi sebagai upaya mengungkap berbagai faktor yang mempengaruhi aplikasi CU bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Metode penelitian yang telah digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif dengan membangun hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini dimulai dari tinjauan literatur dengan mendefinisikan konsep CU secara global kemudian penerapannya dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ASN di Indonesia. Tulisan ini membangun model konseptual untuk menjelaskan kontribusi dalam memahami konsep CU dan untuk menjelaskan alasan mengapa CU penting untuk dikembangkan dalam pengembangan SDM ASN di Indonesia.

Perkembangan Cu Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Selama bertahun-tahun, CU telah berevolusi dari sekadar "departemen pelatihan" menjadi kendaraan nyata "transfer pengetahuan terpadu, pertukaran, dan inovasi" - baik di dalam maupun di antara organisasi

(Rademakers, 2005; Abel dan Li, 2012). Definisi universal CU masih kurang dalam literatur (Guerci et al., 2010; Alagaraja dan Li, 2015): banyak definisi yang telah diusulkan tapi berubah secara signifikan dari suatu kasus ke kasus lain karena mereka cenderung menekankan karakteristik tertentu. Definisi "formal" yang diberikan oleh G-ACUA (*Global Association of Corporate Universities and Academies* - www.g-acua.org) menyatakan bahwa CU adalah alat manajemen yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategis mereka dengan melakukan kegiatan yang mendorong individu dan pembelajaran dan pengetahuan organisasi. Salah satunya adalah memberikan pelatihan khusus perusahaan untuk personel organisasi, sehubungan dengan kebutuhan strategis (Scarso, 2016). Organisasi seperti itu sekarang mulai berbicara tentang kemampuan belajar sebagai keterampilan unik pegawai mereka dan lebih suka menyebut diri mereka sebagai Organisasi Pembelajaran. Pelatihan dalam organisasi ini dengan demikian didefinisikan ulang dan direstrukturisasi sebagai pembelajaran organisasi. Apa yang sebelumnya dianggap sebagai fungsi administratif atau alat yang diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan diubah menjadi semacam pembelajaran organisasi. Organisasi semacam itu sudah mulai menyebut pegawai mereka sebagai aset intelektual atau modal intelektual atau pekerja pengetahuan yang sekarang secara kolektif bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dengan demikian, organisasi semacam itu merupakan organisasi rakyat di mana aset tidak berwujud (intelektual) lebih penting daripada yang berwujud. Jika tenaga kerja seperti itu tersedia untuk suatu negara, model universitas perusahaan adalah satu-satunya metode potensial untuk membangun tenaga kerja ini (Ilyas, 2017).

Meskipun istilah CU menunjukkan model yang jelas dan teridentifikasi, tidak ada definisi dan konfigurasi yang seragam mengenai model ini. Dalam publikasi berbasis praktik, beberapa definisi ada. Beberapa cendekiawan

mendefinisikan CU dalam purwa-rupa yang berbeda-beda, alih-alih menghasilkan satu definisi yang baku. Definisi-definisi berbasis tipologi ini memberikan lebih banyak wawasan

tentang peran strategis dua arah universitas perusahaan, seperti yang diberikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Beberapa Dimensi dan Deskripsi dari CU

Dimensi	Deskripsi
Cakupan	Luasnya cakupan CU. Berdasarkan contoh-contoh yang dinyatakan di literatur dapat bervariasi mulai dari CU yang berbasis program pengembangan manajemen hingga ke model yang menawarkan banyak subjek ke pemain melintasi rantai nilai organisasi
Struktur	CU memiliki struktur dimensi yang dapat bervariasi. Ia dapat menjadi tubuh pusat atau memiliki banyak elemen yang tidak terpusat. Ia dapat menjadi “lesung dan batu bata” dengan fasilitas fisik atau lebih CU virtual dengan struktur berbasis jaringan. Ia juga dapat menjadi organisasi internal atau tubuh luar yang dipersiapkan untuk kepentingan komersial atau dalam upaya bersama dengan institusi pendidikan atau mitra alih daya.
Organisasi	Baik organisasi dan pendanaan dapat mengikuti struktur CU. Ia dapat diatur secara terpusat berada di bawah direktur atau departemen SDM atau dapat terdesentralisasi dari kelompok.
Pelayanan	Kisaran metode yang ditawarkan dapat bervariasi bergantung pada konfigurasi CU. Hal ini dapat berkisar mulai dari pendidikan yang lebih tradisional, sertifikasi dan pelatihan untuk penilaian, pembinaan, pengembangan organisasi, analisis bisnis, dan penelitian/pusat di masa depan.
Teknologi	Dimensi ini menunjukkan basis teknologi CU. Teknologi digunakan untuk menjalankan operasional CU secara efisien dan berpengaruh pada monitoring akibat peningkatan informasi yang terkumpul mengenai aktivitas CU. Teknologi yang diterapkan dapat ditempatkan di bawah payung teknologi pembelajaran melalui e-learning.
Keselarasan Strategis	Hubungan antara CU dan strategi instansi bisa tidak ada, <i>top-down</i> , dan atau <i>bottom-up</i> . Jika hubungan antara keduanya tidak ada maka CU yang ada bukan yang sebenarnya. <i>Top-down</i> merujuk ke terjemahan dari strategi instansi melalui strategi bagian personalia dalam penawaran pelatihan. <i>Bottom-up</i> merujuk ke hasil penerjemahan penelitian CU dan keluaran pembelajaran menuju ke arah-arah strategis yang baru.
Pelaporan	Laporan manajemen yang disiapkan oleh CU dapat mencakup mulai dari informasi yang bersifat kuantitatif pelatihan yang dilakukan hingga evaluasi dampak pelatihan yang diberikan dan kontribusinya pada inovasi di organisasi. Dalam beberapa kasus, CU memberikan masukan untuk laporan tahunan organisasi induknya.

Sumber: (Baporikar, 2015)

Dengan teknologi yang semakin berkembang dan keragaman program kursus online untuk pegawai yang ditawarkan untuk berbagai tingkatan pengetahuan dan keterampilan mengakibatkan perluasan keinginan dan komitmen instansi untuk meningkatkan komitmen pembelajaran dan pengembangan pegawainya. Kursus online yang diberikan selain dapat menghemat biaya juga dapat dilakukan di mana pun juga sehingga dapat menghemat biaya perjalanan dan

akomodasi dibandingkan jika harus mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan secara langsung (Ryan et al., 2015).

Kondisi Aparatur Sipil Negara Di Indonesia

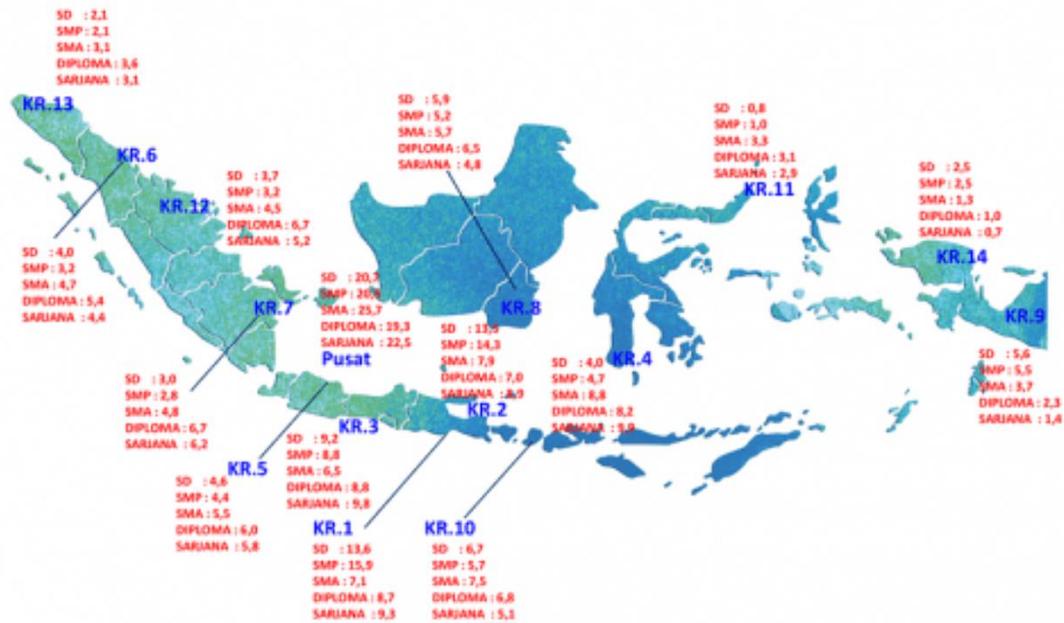
Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Nasional (BKN) per 30 Juni 2019 pada Tabel 2 disajikan latar belakang pendidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersebar di Indonesia dengan jumlah total PNS 4.286.918 orang (www.bkn.go.id, 2019).

Tabel 2. Data Umum Statistik Pegawai Negeri Sipil per Juni 2019

No	Latar Belakang Pendidikan	Persentase (%)
1	SD	0,64
2	SMP	1,18
3	SMA	19,17
4	Diploma I	0,96
5	Diploma II	3,63
6	Diploma III	9,70
7	Diploma IV	1,39
8	Sarjana I	53,46
9	Sarjana II	9,34
10	Sarjana III	0,51

Sumber: www.bkn.go.id, 2019

Berdasarkan data BKN (2019), sebaran ASN berdasarkan jenjang pendidikan tidak merata pada tiap provinsi (Gambar 4) di mana komposisi sarjana terbanyak pada provinsi di pulau Jawa dibandingkan dengan pulau-pulau lainnya.



Sumber: www.bkn.go.id, 2019

Gambar 4. Sebaran PNS Berdasarkan Lokasi dan Pendidikan

Untuk memastikan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan prioritas tinggi pada kejujuran, tanggung jawab, dan integritas sehubungan dengan tugas rutin mereka maka pengembangan sumber daya manusia yang terencana dengan baik perlu dilakukan. Pengembangan sumber daya manusia untuk ASN dimulai dengan perekrutan mereka dan berlanjut sampai mereka meninggalkan layanan pemerintah. Perekrutan harus dilakukan berdasarkan analisis pekerjaan dan persyaratan sebelum melakukan kegiatan perekrutan. Hal ini dilakukan untuk memungkinkan ASN yang terpilih merupakan kandidat terbaik berdasarkan proses rekrutmen yang adil dan terbuka.

Langkah selanjutnya dalam pengembangan sumber daya manusia untuk ASN adalah pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus disediakan secara teratur bagi mereka di setiap tingkatan, seperti yang sudah dilakukan di angkatan bersenjata. Mempertimbangkan pentingnya pelatihan, di Indonesia, pelatihan dan pendidikan memainkan peran utama dalam upaya meningkatkan kualitas layanan sipil. Akan tetapi, pelatihan dan pendidikan (diklat) bertujuan tidak hanya untuk peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Membentuk karakteristik

sikap dan perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan memastikan kesetiaan politik mereka dengan program pemerintah selalu menjadi bagian integral dari program pengembangan sumber daya manusia pemerintah (Priyono Tjiptoherijanto, 2018).

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, pelatihan harus dikaitkan dengan pengembangan karier dan perencanaan personalia. Proses pelatihan harus mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan, implementasi, dan evaluasi pelatihan. Pelatihan dalam layanan sipil Indonesia dapat dianalisis di bawah dimensi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan pengembangan yang didasarkan pada status, karier, dan tugas, yang terdiri atas (Priyono Tjiptoherijanto, 2018):

1. Pelatihan struktural adalah pelatihan pengembangan karir bagi para pegawai negeri sipil yang memegang jabatan struktural;
2. Pelatihan fungsional adalah pelatihan untuk pemegang jabatan fungsional. Meskipun memiliki pengaruh pada pengembangan karir PNS, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan pengetahuan di bidang profesional PNS;
3. Pelatihan teknis terkait dengan tugas-tugas langsung posisi pegawai negeri, terlepas

dari apakah itu jabatan struktural atau fungsional;

4. Pelatihan Administrasi Umum adalah pelatihan persiapan administrasi dan manajemen untuk pegawai negeri sipil yang dipromosikan ke posisi struktural;
5. Pelatihan Kepemimpinan Nasional atau *Reform Leader Academy* (RLA) adalah kursus pelatihan baru untuk pemegang jabatan Eselon I, yang tujuan utamanya adalah untuk memperluas persepsi politik dan administrasi pegawai negeri paling senior ini, untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang kebijakan pemerintah dan faktor-faktor yang mempengaruhi pembuatan kebijakan pemerintah.

Akan tetapi, pelatihan terkait teknis pekerjaan yang akan dilakukan pada saat ini belum terlalu diperhatikan oleh instansi tempat ASN berada. Kondisi ASN pada saat ini terkait dengan pengetahuan yang dimiliki, hanya memiliki pengetahuan umum seperti prosedur suatu kegiatan. Mereka tidak memiliki pengetahuan khusus yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini terjadi karena latar belakang pendidikan mereka tidak mendukung untuk melakukan pekerjaan yang berada di tempat kerja (Raharja and Suaedi, 2017). Contohnya dalam penerapan E-Government, ASN untuk E-Government di negara-negara berkembang, seperti Indonesia, memiliki peluang yang tidak memadai untuk mengikuti pelatihan terkait e-government. Selain itu, karena keterbatasan kapasitas keuangan dan hambatan bahasa, sangat lazim untuk melakukan alih daya sumber daya manusia yang terampil dari luar negeri (Sabani et al., 2019).

Selain faktor pendidikan, faktor lain yang menjadi hambatan adalah komitmen, motivasi, dan kurangnya keterampilan ASN sehingga penggunaan sistem pengukuran kinerja menjadi terhambat (Rusdi, 2015). Oleh karena itu, model pengembangan dan pendekatan sosial melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan pelatihan khusus yang terkait dengan kompetensi sosial budaya serta pengakuan terkait dengan nilai-nilai masyarakat lokal juga harus menjadi perhatian paling

penting untuk meningkatkan keterampilan teoretis, konseptual, dan moral ASN (Sudarman, 2018).

Penerapan CU Dalam Pengembangan ASN

Sesuai dengan tuntutan pendirian organisasi, yaitu menuju tata pemerintahan yang baik, pemerintah harus bertindak untuk meningkatkan kualitas profesionalisme agar memiliki daya saing dan menjunjung tinggi etika birokrasi dalam memberikan layanan prima yang diinginkan oleh masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah perlu mendorong program pembangunan manusia berkelanjutan secara jelas dan konsisten (Muda and Rafiki, 2014). Penting bagi pemerintah pada saat ini untuk mengembangkan unit-unit pelatihan internal mereka untuk mendukung program pembangunan SDM ASN dengan penyesuaian dengan tuntutan zaman, yaitu dengan mengembangkan unit-unit pelatihan internal yang ada menjadi lembaga yang lebih bisa mengakomodir tuntutan perubahan yang ada, seperti CU.

Pendorong utama perkembangan dan penyebaran CU adalah kemampuan organisasi untuk memindahkan pengetahuan dari pegawainya ke manfaat bisnis langsung (Ryan et al., 2015). Hal ini dapat berkontribusi langsung pada tujuan utama program yang dijalankan pada pihak-pihak yang berkepentingan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai. CU dapat diterapkan dalam berbagai tingkatan posisi pegawai dalam suatu organisasi.

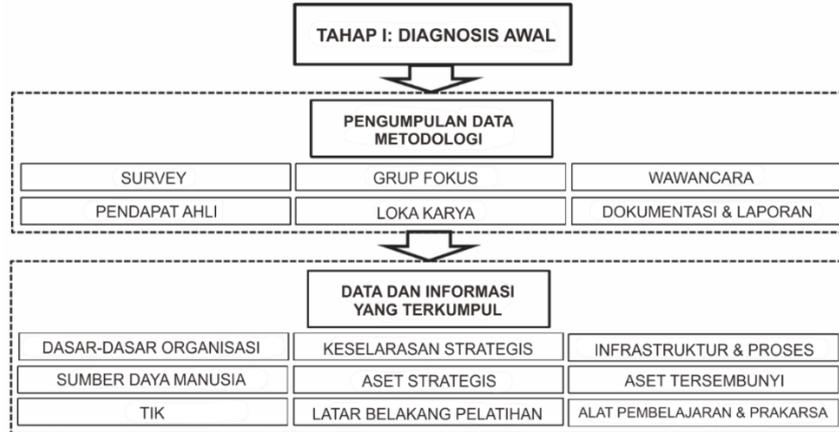
Peris-Ortiz et al., (2018) menyarankan untuk berfokus pada lima tahapan dalam pengembangan dan implementasi CU. Kelima tahapan tersebut adalah:

a. Tahap I: Diagnosis Awal

Tahapan ini penting dalam pembentukan awal CU pada suatu organisasi. Pada tahap ini, dasar proyek adalah untuk implementasi Corporate University, dengan formulasi dan analisis menyeluruh, disertai dengan pengumpulan data yang diperlukan, untuk memahami dan mengasimilasi fundamental paling dasar organisasi, unit yang bersifat strategis, aset strategis,

tersembunyi, situasi terkini dalam hal proses pekerjaan, metode dan peralatan pelatihan, metode pembelajaran, pengujian dan penetapan konsensus tentang harapan

pelanggan internal dan organisasi publik lainnya yang tertarik dalam menghasilkan sesuatu yang baik dari proyek ini.



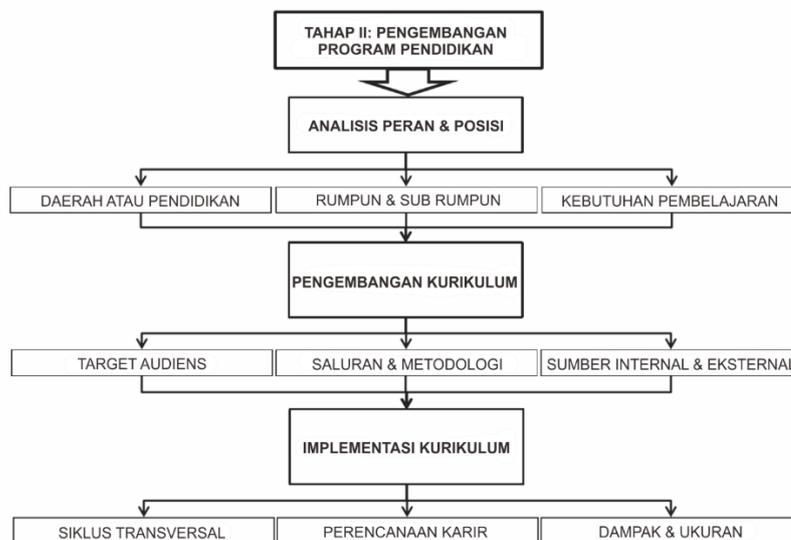
Sumber: Peris-Ortiz et al., 2018

Gambar 5. Tahap I - Diagnosis Awal Corporate University

Tahapan ini menekankan dimensi pengumpulan data yang harus dilakukan dan metode yang diterapkan secara langsung untuk mendapatkan hasil yang diperlukan (Gambar 5). Di antara metode ini, yang paling penting adalah survei dan kelompok fokus yang diterapkan pada audiensi internal, wawancara dan pendapat para ahli, yang diarahkan pada kelompok publik yang lebih spesifik, dan lokakarya yang dirancang untuk dilakukan oleh pimpinan dan para pengambil keputusan di organisasi.

Pada tahapan ini, dilakukan pengembangan program pendidikan, di mana prosedur yang diperlukan harus didefinisikan untuk mengidentifikasi, menyalurkan, dan memformalkan semua kebutuhan pelatihan dan informasi untuk masing-masing fungsi, keluarga dan subfamili posisi, dan peran yang ada dalam organisasi. Penting juga untuk mengintegrasikan data ini dalam pembangunan kurikulum yang digunakan pada berbagai program pelatihan. Penting untuk digarisbawahi bahwa semua struktur ini dapat dibangun di bawah skema yang kaku atau fleksibel dan modular kurikulum ini.

b. Tahap II: Pengembangan Program Pendidikan



Sumber: Peris-Ortiz et al., 2018

Gambar 6. Tahap II – Pengembangan Program Pendidikan Corporate University

Kajian Penerapan Corporate University Dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara
(Victor Tulus Pangapoi Sidabutar)

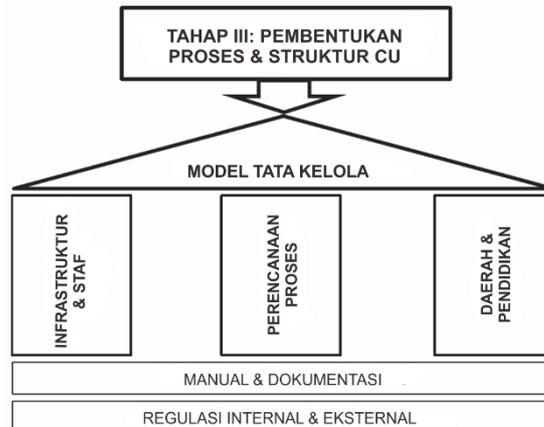
Pada fase kedua yang disebut Pengembangan Program Pendidikan (Gambar 6), penting untuk menyoroti tiga sub-fase yang berbeda yang diidentifikasi, yaitu:

- i. Melakukan analisis peran dan posisi, yaitu dengan menentukan masing-masing posisi daerah atau pendidikan yang akan dilaksanakan, berbagai unit dan subunit yang diidentifikasi dari bagan organisasi dan kebutuhan pembelajaran yang diperlukan oleh semua posisi ini.
- ii. Melakukan pengembangan kurikulum, yang melibatkan target audiens, metode pembelajaran yang ideal dan saluran penyampaian pengetahuan dan sumber daya internal dan eksternal yang akan diperlukan untuk mentransfer pengetahuan ini.
- iii. Akhirnya, implementasi kurikulum harus ditetapkan, dengan mendefinisikan mata pelajaran yang akan transversal untuk beberapa atau semua posisi yang dijelaskan, menetapkan perencanaan karir

yang akan ditampilkan kepada pegawai, dan berbagai sistem indikator yang akan membantu untuk mengukur dan memantau dampak sistem dalam organisasi.

- c. Tahap III: Pengembangan Program Pendidikan

Pada tahapan ini disebut awal pembentukan CU dengan menyusun proses dan struktur yang berfungsi untuk meningkatkan kerangka kerja yang akan terjadi dalam pengembangan CU sebagai proses baru dalam organisasi, sejalan dengan informasi yang diperoleh pada fase pertama dan dalam upaya untuk membangun struktur tata kelola CU dimulai dengan menggambar pemetaan proses yang sesuai, mengembangkan peraturan, dokumen dan prosedur yang diperlukan agar dapat beroperasi dengan efisien dan menetapkan dasar untuk pembagian area pelatihan dan Lembaga pelatihan atau daerah yang berbeda yang akan menjadi bagian dari CU yang baru akan berjalan.



Sumber: Peris-Ortiz et al., 2018

Gambar 7. Tahap III – Pembentukan Proses dan Struktur *Corporate University*

Kerangka kerja *Corporate University* ditetapkan dalam organisasi dengan mendefinisikan struktur tata kelola yang akan memimpin dan menentukan desain yang berasal dari bidang ini, sesuai dengan keselarasan strategis anggota dewan perusahaan (Gambar 7). Struktur tata kelola ini didukung oleh tiga faktor utama: infrastruktur dan sumber daya kepegawaian, yang diperlukan untuk implementasi dan pengembangan proyek yang

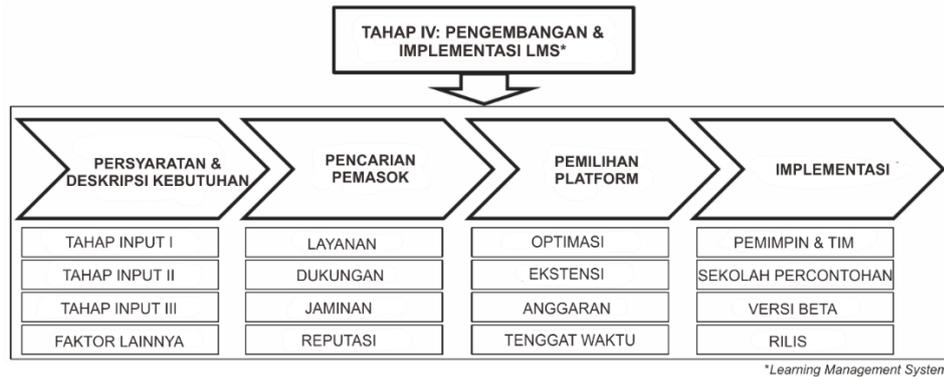
tepat, perencanaan proses yang akan menggambarkan semua interkoneksi dan hubungan unit internal dan proses CU dan daerah atau sekolah yang berbeda di mana CU dibagi. Semua aspek yang dijelaskan di atas mengenai fase ini harus dikumpulkan, diorganisasikan, dan disajikan dalam manual atau dokumen, di mana unit-unit dan koneksi antara berbagai bidang di CU diidentifikasi dan dirinci dengan jelas, dengan mempertimbangkan tidak

bertentangan dengan hukum eksternal atau peraturan internal organisasi.

d. Tahap IV: Pengembangan dan Implementasi *Learning Management System* (LMS)

Tahap ini sangat penting untuk mengintegrasikan semua proses dan struktur yang dikembangkan dalam tahapan sebelumnya yang dijelaskan pada perangkat lunak LMS. Alat ini merupakan teknologi penting dalam

pengembangan agar CU dapat berfungsi dengan benar, berinteraksi dan terkelola dengan benar. Untuk melakukan ini, pengambil keputusan harus sangat berhati-hati sehubungan dengan berbagai penawaran yang ada di pasar terkait kenyamanan dan layanan tambahan yang ditawarkan oleh pemasok dan penyedia sebelum akhirnya memilih proposal yang paling sesuai dengan kebutuhan CU dalam organisasi.



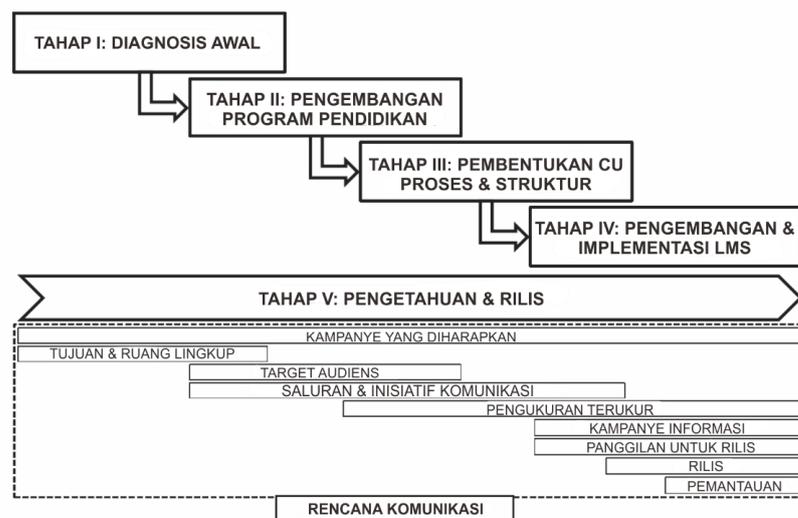
*Learning Management System

Sumber: Peris-Ortiz et al., 2018

Gambar 8. Tahap IV – Pengembangan dan Implementasi LMS

Hal yang paling penting untuk dicatat pada tahapan ini adalah proses seleksi yang ketat dan luas terkait platform dan perangkat lunak penyedia yang akan berfungsi sebagai alat interaktif untuk pegawai dalam organisasi, yang akan berada di bawah payung proses CU (Gambar 8).

e. Tahap V: Pengetahuan dan Rilis
Akhirnya, pada tahapan kelima, proyek akan dirilis dan semua audiens internal (dan eksternal, bergantung pada ruang lingkup proyek) akan diinformasikan, diberikan gambaran, dan diberikan informasi mengenai fitur yang ada dan terlibat di dalamnya.



Sumber: Peris-Ortiz et al., 2018

Gambar 9. Tahap V – Pengetahuan dan Rilis *Corporate University*

Tahap ini dapat dimulai secara paralel dengan yang sebelumnya disebutkan di atas, untuk menghasilkan rasa ingin tahu dan harapan yang tinggi di antara anggota organisasi (Gambar 9). Dengan demikian, organisasi harus memilih dengan sangat hati-hati saluran dan media yang paling sesuai dengan kebutuhan untuk memperluas inisiatif ini dan menciptakan reaksi positif, untuk menghadapi fenomena

resistensi perubahan yang selalu hadir dalam pelaksanaan proyek transversal.

Berdasarkan literatur yang diperoleh dan dijabarkan di atas, CU dapat menjadi alat strategis manajemen pengetahuan untuk mengembangkan SDM ASN yang berpengaruh hanya jika sumber daya yang cukup dicurahkan untuk pengembangannya dan pengelolanya mengadopsi perspektif jangka panjang (Rhéaume and Gardoni, 2016).



Sumber: Rhéaume and Gardoni, 2016

Gambar 10. Proses di mana Strategi Didefinisikan dan Diimplementasikan

Kemitraan Strategis CU Dalam Peningkatan SDM ASN

1. Kemitraan Eksternal CU

Sebagai sistem sosial terbuka, CU dapat bertukar pengetahuan tentang berbagai jenis sumber daya yang diterima dari lingkungan. Mengalokasikan dan menggunakan sumber daya secara efektif dari para mitra memungkinkan CU bergeser ke tingkat pengembangan baru. Kemitraan strategis adalah syarat utama untuk implementasi yang efektif strategi pengembangan berkelanjutan CU, yang nantinya akan menjamin ketersediaan sistem, keseimbangan, peningkatan berkelanjutan bentuk kerja sama yang saling menguntungkan dengan berbagai kelompok mitra dengan fokus pada misi CU (Salimova et al., 2014). Sebuah survei menunjukkan bahwa 62% CU memiliki setidaknya satu kerja sama dengan universitas tradisional, dan 42% menawarkan kursus dengan kesetaraan kredit dengan tujuan untuk melegitimasi kursus yang ditawarkan, untuk membawa lebih banyak kredibilitas dan untuk memobilisasi keahlian khusus dari para dosen universitas tradisional

(Louis, 2015). Selain itu, CU dapat melakukan kerja sama dengan instansi di luar organisasi, seperti misalnya pemasok untuk penyedia layanan pendukung operasional atau bahkan melakukan alih daya kepada mereka (Ewer and Russ-Eft, 2017).

2. Kemitraan Internal CU

Tidak seperti universitas tradisional, CU menuntut pengembalian investasi mereka. Harus ada bukti nyata bahwa apa yang dipelajari di ruang kelas memberikan hasil. Banyak yang memberikan pembelajaran langsung dan tim sebagai alternatif yang lebih efektif untuk kursus berbasis perkuliahan, tetapi semua CU setuju bahwa apa yang dipelajari di kelas harus langsung diterapkan pada lingkungan kerja (Baporikar, 2015). Oleh karena itu, CU harus dapat bermitra ke dalam organisasi di mana CU dapat melakukan kemitraan dengan unit kerja di dalam organisasi dan bagian manajemen personalia untuk menjamin perkembangan pegawai sesuai dengan strategi dan visi perusahaan (Ewer and Russ-Eft, 2017). CU adalah bagian dari jaringan dalam keseluruhan Institusi atau Lembaga, dan

konsep ini harus dipahami dan terkait dengan semua proses internal pada sistem Instansi atau Lembaga tersebut dan kadang-kadang dapat dilihat sebagai entitas atau departemen independen di dalam institusi atau Lembaga (Fernandes and Ferreira, 2017). Ke depannya supaya CU sukses, para pemimpin Institusi atau Lembaga harus semakin meningkatkan pengembangan strategis CU alih-alih menyerahkannya kepada pihak ketiga yang dianggap profesional dalam hal pembelajaran dan pengembangan sehingga keterlibatan penuh organisasi dan keselarasan dengan tujuan strategis pucuk pimpinan teratas dapat dipastikan dilakukan (Ryan et al., 2015). Untuk pembiayaan, CU dapat dibiayai dengan cara *hybrid*, dengan dana untuk infrastruktur yang berasal dari kantor pusat, sementara dana untuk pelatihan disediakan oleh divisi lain dalam perusahaan, yang mengirim karyawan mereka untuk pelatihan (Louis, 2015)

Tantangan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara

Untuk mengembangkan SDM ASN pasti akan menghadapi kendala dikarenakan kondisi mentalitas dan degradasi moral yang telah terjadi dan diwariskan oleh generasi sebelumnya. Kondisi SDM ASN saat ini memiliki enam permasalahan utama (Turner et al., 2019), yaitu:

- a) Pemasalahan SDM termasuk ketidakseimbangan dalam jumlah, kualitas, dan kesesuaian dalam alokasi pegawai negeri.
- b) Rendahnya produktivitas disebabkan oleh inefisiensi dan ketidakefektifan pelayanan publik. Buruknya layanan yang diberikan dianggap menjadi hal yang “biasa” pada saat ini yang ditafsirkan sebagai kegagalan untuk memenuhi hak-hak dasar rakyat dalam pemerintahan yang demokratis.
- c) Pegawai negeri dipandang kurang memiliki dua kualitas penting untuk menjadi birokrat “kelas dunia”, yaitu orientasi hasil dan komitmen untuk melayani warga negara.
- d) Pengembangan birokrasi di bawah Presiden Suharto telah meninggalkan warisan

organisasi dengan fungsi, tugas, dan tanggung jawab yang tumpang tindih.

- e) Karakteristik ribuan produk hukum dan peraturan yang saling tumpang tindih disebut mempengaruhi kinerja pegawai negeri. Penafsiran yang berbeda dari dokumen-dokumen hukum menambah kebingungan, tetapi semua organisasi pemerintah mengandalkan mereka untuk membenarkan dan melegitimasi tindakan yang akan diambil atau tidak.
- f) Pembentukan KPK dan penguatan BPK telah menunjukkan komitmen untuk melawan KKN merupakan cara pemerintah untuk memperbaiki iklim demokrasi, akan tetapi praktik korupsi masih meluas dan akan terus memiliki efek samping pada kinerja layanan publik.

Selain itu, organisasi di dalam struktur instansi atau Lembaga di Indonesia memiliki sifat yang hingga saat ini masih sulit untuk berubah, yaitu: (a) Karakteristik organisasi masih bersifat kaku, tidak fleksibel dengan pimpinan yang memiliki mentalitas birokrat terkotak-kotak, serta suka menghukum pegawai yang dianggap tidak kompeten dengan hukuman yang tidak senonoh; (b) Kualitas manajemen sumber daya manusia yang buruk dalam perekrutan, pelatihan, promosi, dan remunerasi; (c) Perlindungan, budaya, dan pola pikir organisasi konservatif; (d) Memiliki pola pikir dan kultur budaya organisasi yang protektif dan kolot; (e) Kurangnya teladan dalam hal kepemimpinan untuk mendorong tata kelola kinerja (Erawan, 2019). Struktur hierarkis yang kaku juga berkontribusi pada lambatnya pengambilan keputusan, penolakan risiko, dan memprioritaskan proses dibandingkan kinerja (Turner et al., 2019).

Hal tersebut di atas yang membuat sulitnya instansi atau Lembaga di Indonesia untuk bekerja sama dikarenakan mentalitas silo berkontribusi pada sulitnya komunikasi antarkementerian (Purwaningrum, 2016) dan dengan dalih kakunya struktur yang ada sehingga sulit melakukan koordinasi dan bekerja sama dengan organisasi luar untuk mempertahankan wilayah kerja mereka dan akan memilih melakukan konfrontasi jika

terjadi tumpang tindih kewenangan (Turner et al., 2019). Mentalitas silo tersebut berimbas pada pelayanan publik di mana urusan keterlibatan dengan berbagai sektor lingkungan binaan dengan pemerintah daerah khususnya akan memakan waktu dan untuk melakukan implementasi suatu program akan memakan waktu yang agak lama (Iyer-Raniga and Dalton, 2017). Sebagai contoh, di kantor pemerintah daerah, mungkin terdapat 30 atau lebih staf, namun dari mereka yang beberapa jenis kualifikasi hanya sepertiga atau lebih dan biasanya hanya kualifikasi sarjana (Iyer-Raniga and Dalton, 2017). Mereka hanya fokus pada legalistik peraturan dan regulasi untuk membenarkan keputusan, proses serta penambahan struktur pada jalur birokrasi yang kemudian menambah inefisiensi dan pada akhirnya dapat menyebabkan kelumpuhan birokrasi (Turner et al., 2019).

Karakter pejabat struktural atau pimpinan manajemen dalam organisasi juga menjadi kendala dalam pengembangan SDM ASN. Selain beberapa karakteristik yang telah disebutkan di atas, pegawai yang menjadi bawahan atau yang bukan menduduki jabatan struktural atau manajemen tidak akan mengetahui keputusan-keputusan yang diambil secara vertikal oleh pimpinan puncak. Keterbukaan secara vertikal yang diharapkan terbentuk mengacu pada ekspektasi bahwa karyawan mengetahui dan memahami pengambilan keputusan di puncak organisasi dan puncak organisasi tahu apa yang dilakukan karyawan. Akan tetapi, dalam organisasi hierarkis batas-batas yang kaku dapat menghalangi keterbukaan vertikal (Ruijter and Huff, 2016). Keterbukaan vertikal sulit hadir karena mentalitas silo yang ada sehingga transparansi ke bawah yang diharapkan tidak lengkap (atau hanya dibuka sebagian) sehingga pada saat bawahan memandang ke atas, keterbukaan tersebut bergantung di mana seseorang duduk dalam organisasi (Ruijter and Huff, 2016). Eselon yang di atas akan lebih sulit untuk melihat orang yang lebih rendah duduk di hierarki organisasinya.

SIMPULAN

Penting bagi bagian pengembangan SDM di dalam Instansi atau Lembaga tempat ASN bernaung untuk mencapai program pendidikan, metode dan teknik yang mendorong transmisi pengetahuan dan isi kurikulum, berdasarkan keterampilan baru dan model kompetensi, yang terutama memberikan konsep pada peserta latihan yang bermanfaat untuk meningkatkan kreativitas dan keterampilan inovasi dalam organisasi. Pimpinan organisasi memainkan peran penting dalam pengembangan SDM ASN karena pimpinan adalah pembuat keputusan dan mereka diharapkan tahu sejauh mana proses akan dikembangkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dan bagaimana proses ini akan selaras dengan strategi keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan CU untuk peningkatan kemampuan ASN akan melibatkan investasi dalam jumlah besar baik manusia dan keuangan. Kurikulum CU dapat disusun untuk mendukung prakarsa utama untuk melakukan perubahan yang dapat menghubungkan pengembangan pegawai dengan tujuan yang ingin dicapai, yaitu menghasilkan ASN yang sebelumnya berorientasi pada proses ke PNS yang berorientasi pada hasil. Diharapkan dengan peningkatan unit pelatihan internal yang ada pada saat ini menuju CU dapat mengubah manajemen SDM ASN yang selama ini dibangun dengan berbasis senioritas ke sistem yang melihat keunggulan proses sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dihasilkan SDM ASN yang memiliki integritas, profesional, netral, dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Tantangan terbesar dalam pengembangan unit pelatihan menjadi CU adalah mental birokrat yang masih terkotak-kotak dari pimpinan puncak organisasi yang cenderung hanya sekadar menjalankan pekerjaan dan tidak

berpikir ke depan untuk menciptakan hasil yang dapat dinikmati hingga generasi mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Baporikar, N., 2015. Role of Corporate Universities in Higher Education. *Int. J. Appl. Manag. Sci. Eng.* 2, 30–43. <https://doi.org/10.4018/ijamse.2015010103>
- Badan Kepegawaian Nasional, 2019, Data Umum Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2019, <https://www.bkn.go.id/statistik-pns>, diakses 8 Januari 2020
- Erawan, I.G.A., 2019. Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review. *J. Public Adm. Stud.* 4, 64–71.
- Ewer, G., Russ-Eft, D., 2017. Corporate University Theory and Practice: the Case of Platt University, USA. *Int. J. Hum. Resour. Dev. Pract. Policy Res.* 2, 35–49. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.2.104>
- Fernandes, C., Ferreira, J.J., 2017. Cooperative and Networking Strategies in Small Business 11–29. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44509-0>
- Giap, T.K., Amri, M., Ahmad, N., 2017. 2016 Annual Competitiveness Analysis and Development Strategies for Indonesia Provinces. World Scientific Publishing Co. Ptc. Ltd., 5 Toh Tuck Link, Singapore 596224, Singapore. https://doi.org/10.1142/9789813226913_0002
- Ilyas, M., 2017. Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System. *J. Educ. Pract.* 8, 85–90.
- Iyer-Raniga, U., Dalton, T., 2017. Handbook of Theory and Practice of Sustainable Development in Higher Education, World Sustainability Series, A Holistic View for Integrating Sustainability Education for the Built Environment Professions in Indonesia. pringer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47895-1>
- Louis, R., 2015. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. *J. Work. Learn.* 27, 315–328. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0023>
- Lytovchenko, I., 2016. Corporate University As a Form of Employee Training and Development in American Companies. *Adv. Educ.* 0, 35. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.62280>
- Muda, I., Rafiki, A., 2014. Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North Sumatera, Indonesia. *J. Econ. Behav. Stud.* 6, 152–162.
- Peris-Ortiz, M., Gomez, J.A., Marquez, P., 2018. Corporate Universities as a New Paradigm and Source of Social Innovation, Sustainability, Technology and Education in the XXI Century, in: Strategies and Best Practices in Social Innovation: An Institutional Perspective. pp. 153–169. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-89857-5>
- Prijono Tjiptoherijanto, 2018. Reform of the Indonesian Civil Service: Looking for Quality. *Econ. World* 6, 433–443. <https://doi.org/10.17265/2328-7144/2018.06.002>
- Purwaningrum, F., 2016. Managing challenges and cultivating collaborations in Indonesia's knowledge society. *Int. Soc. Sci. J.* 66, 63–78. <https://doi.org/10.1111/issj.12084>
- Raharja, W.T., Suaedi, F., 2017. Competencies in Public Service (Case study : Budget Management in Blimbing Village , District of Gudo , Jombang Regency , Indonesia) 7, 56–61.
- Rhéaume, L., Gardoni, M., 2016. Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *Int. J. Interact. Des. Manuf.* 10, 73–84. <https://doi.org/10.1007/s12008-015-0291-2>

- Ruijter, E.H.M., Huff, R.R., 2016. Breaking through barriers: The impact of organizational culture on Open Government Reform. *Transform. Gov. People, Process Policy* 1, 5–6. <https://doi.org/10.1108/tg.2007.32601daa.001>
- Rusdi, A., 2015. Implementing performance measurement systems: Indonesian local government under pressure. *Qual. Res. Account. & Manag.* 12, 3–33. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0013>
- Ryan, L., Prince, C., Turner, P., 2015. The Changing and Developing Role of the Corporate University Post-Millennium. *Ind. High. Educ.* 29, 167–174. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0256>
- Sabani, A., Deng, H., Thai, V., 2019. Evaluating the development of E-government in Indonesia. *ACM Int. Conf. Proceeding Ser.* 254–258. <https://doi.org/10.1145/3305160.3305191>
- Salimova, T., Vatolkina, N., Makolov, V., 2014. Strategic partnership: Potential for ensuring the university sustainable development. *Qual. Innov. Prosper.* 18, 107–124. <https://doi.org/10.12776/QIP.V18I1.320>
- Scarso, E., 2016. Corporate Universities as Knowledge Management Tools Article information. *VINE J. Inf. Knowl. Manag. Syst.* <https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2016-0074>
- Sudarman, F., 2018. Development of Socio-Cultural Competence of the Government Employees at the State Civil Service and Human Resource Development Agency of Biak Numfor Regency Papua Province. *J. Bina Praja* 10, 221–230. <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.221-230>
- Turner, M., Prasojo, E., Sumarwono, R., Turner, M., 2019. The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Stud.* 0, 1–19. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Worldbank, 2019. Foreign Direct Investment, net (BoP, current US\$) – Thailand, Indonesia, Vietnam, Malaysia. URL <https://data.worldbank.org/indicator/BN.KLT.DINV.CD?end=2018&locations=TH-ID-VN-MY&start=2008&view=chart> (accessed 12.12.19).
- Worldbank Group, 2019. Comparing business regulation in 190 Economies. URL <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/i/indonesia/INDN.pdf> (accessed 12.11.19).