

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BRI Melalui BRI Corporate University (Studi pada BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta)

Penulis 1 : Nur Ellyanawati Esty Rahayu (Universitas Islam Indonesia)

Penulis 2 : Damar Budi Utama (Universitas Islam Indonesia)

Corresponding email : nur.ellyanawati@uii.ac.id

Abstract

This study aims to explain the development of education for human resources in the banking industry, with Bank BRI as a banking institution that has a Corporate University as a case study. This research uses a descriptive-qualitative approach to answer the research questions. Collecting data employs two methods: 1) Interviewing Bank BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta officials. 2) Direct observation of Bank BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta activities. The results indicate that the development of human resource education through BRI Corporate University has advantages, namely 1) increasing knowledge and technology, 2) winning the business competition, 3) improving employee careers, and 4) achieving education cost-effectiveness and efficiency. BRI Bank's human resource development strategy through BRI Corporate University by using 1) BRI Corporate University education platform through self-learning and in-class learning, 2) BRI Corporate University education method on the job training method, 3) BRI Corporate University education program classification through enhancement and development programs.

Keyword : *Corporate University, Advantages of Corporate University, Human Resource Development Strategy through Corporate University*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengembangan pendidikan bagi SDM di industri perbankan yaitu Bank BRI melalui *BRI Corporate University*. Salah satu industri perbankan yang telah memiliki *Corporate University* adalah Bank BRI. Pendekatan yang digunakan peneliti adalah dengan deskriptif-kualitatif melalui sumber data primer dan data sekunder. Studi kasus dalam penelitian ini adalah *BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta* yang membawahi wilayah DIY dan Jawa Tengah. Metode pengumpulan data di lokasi penelitian terhadap objek yang diteliti dengan cara: 1) Interview atau wawancara kepada pejabat Bank *BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta* 2). Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung ke berbagai kegiatan yang menjadi objek penelitian di Bank *BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan SDM melalui *BRI Corporate University* memiliki keunggulan yaitu untuk 1) peningkatan pengetahuan dan teknologi, 2) memenangkan persaingan bisnis, 3) peningkatan karier pegawai, serta 4) mencapai efektifitas dan efisiensi biaya pendidikan. Strategi pengembangan SDM Bank BRI melalui *BRI Corporate University* dengan menggunakan 1) Platform pendidikan *BRI Corporate University* melalui *self-learning* dan *in class learning* 2) Metode pendidikan *BRI Corporate University* yaitu dengan metode *on the job training*, 3) klasifikasi program pendidikan *BRI Corporate University* melalui program *enhancement* dan *development*.

Kata Kunci: *Corporate University, Keunggulan Corporate University, Strategi Pengembangan SDM melalui Corporate University.*

PENDAHULUAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia adalah asset terpenting untuk perusahaan karena yang menentukan mundur atau majunya perusahaan. Selain dari proses seleksi *recruitment* karyawan, perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan bagi karyawannya untuk mengembangkan *softskills* dan *hardskills*, sehingga SDM perusahaan dapat lebih kompeten dan ahli pada bidangnya. Dengan adanya

kompetisi setiap perbankan dapat melakukan inovasi-inovasi untuk kemajuan perusahaan, mulai dari inovasi layanan, inovasi teknologi, inovasi produk dan jasa, bahkan pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya. SDM memiliki peran penting dalam setiap kegiatan sebuah organisasi di perusahaan. Sebagai *key actor*, SDM dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan suatu organisasi (Rachman, 2019).

Industri perbankan sangat memerlukan pengembangan SDM supaya pelayanan bank dapat melampaui harapan nasabah, SDM dapat menguasai perkembangan teknologi di industri perbankan, dan mampu bersaing dengan SDM dari perusahaan pesaing (Caesariza et al., 2016). Begitu juga yang dilakukan oleh Bank BRI. Pengembangan SDM Bank BRI merupakan salah satu dari investasi yang dapat meningkatkan produktivitas di masa depan karena karyawan dapat meningkatkan kualitas dan produktivitasnya, sehingga dapat memenangkan kompetisi di industri perbankan. Upaya manajemen perusahaan dalam mengembangkan SDM salah satunya adalah dengan menyelenggarakan program pengembangan pendidikan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal atau diselenggarakan di pusat pendidikan yang dimiliki perusahaan itu sendiri (*Corporate University*). Sedangkan manajemen Bank BRI untuk pengembangan SDM dilakukan di pusat pendidikan yang dimiliki Bank BRI yaitu *BRI Corporate University*.

Corporate university adalah lembaga pendidikan yang dirancang untuk membantu lembaga induknya mencapai misinya dengan melakukan kegiatan yang mendorong pembelajaran, pengetahuan dan kearifan individu dan organisasi (Chusminah, 2015). *Corporate university* berfokus pada pelatihan dan pengembangan keterampilan profesional karyawan dan keterampilan kerja dasar. Tujuan *Corporate University* menurut Chusminah (2015) sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan kursus pelatihan;
- b. Memulai serta mendukung perubahan dalam organisasi;
- c. Mendapatkan hasil optimal dari investasi didalam pendidikan;
- d. Memberikan budaya bersama, loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan;
- e. Selalu kompetitif dalam perekonomian saat ini; dan
- f. Retensi karyawan.

Konsep *Corporate University* ini adalah untuk menyeragamkan kemampuan teori dan praktik SDM (Arimurti et al., 2020). Tujuan dari *Corporate University* ialah untuk mengatasi ketidakmampuan dan kelambatan proses pembelajaran teoritis yang didapatkan saat di Perguruan Tinggi konvensional dengan tuntutan praktik kerja yang nyata (Irawan, 2021). Hal yang sama bagi Bank BRI. Kemampuan teori dan praktik mengenai industri perbankan di Bank BRI tidak seragam diantara karyawannya dan ini merupakan permasalahan yang dihadapi Bank BRI. Terlebih pada saat karyawan tersebut awal masuk bekerja di Bank BRI. Hal ini dikarenakan penerimaan karyawan di bank BRI dapat berasal dari semua lintas ilmu yang tidak semua bidang ilmu yang dimiliki karyawan pada saat di bangku kuliah mengajarkan tentang dunia perbankan, sehingga perlu dilakukan penyeragaman pengetahuan dan praktik untuk kesiapan memasuki dunia kerja. Begitu pula setiap ada pengembangan karier karyawan ke jenjang lebih tinggi, Bank BRI akan membekali kemampuan karyawannya dengan mengikutsertakan pendidikan di *BRI Corporate University*. Selama organisasi menghadapi perubahan dinamika untuk kemajuan perusahaan, akan ada inovasi dalam *corporate university* untuk mendukung pengembangan SDM (Baporikar, 2014).

Menurut Chusminah (2015) terdapat perbedaan antara *training* dengan *corporate university*.

Tabel 1. Perbedaan Training dengan Corporate University

<i>Training</i>	Dimensi	<i>Corporate University</i>
Akses terbatas (waktu tertentu dan ruang kelas)	Akses	Bisa diakses kapan pun dan di mana saja
Terbatas pada peserta tertentu	Peserta	Fleksible bagi seluruh anggota
<i>Upgrade</i> bisnis dan keterampilan teknis	Konten	Dengan ruang lingkup yang luas via <i>e-learning</i> meningkatkan kompetensi

<i>Training</i>	Dimensi	<i>Corporate University</i>
Test secara <i>sinkornus</i> (bersamaan) dan dilakukan oleh instruktur	Penyampaian	Test secara <i>asinkornus</i> (tidak bersamaan) serta proses pembelajaran
Secara terbuka dengan proses manual serta tidak berkaitan dgn persyaratan tertentu dan kurikulum pelatihan	Registrasi	Berdasar kebutuhan kurikulum <i>online</i> melalui <i>Learning Management System</i> (LMS)
Reaktif	Fokus	Proaktif
Berdasarkan jadwal proses belajar pada waktu tertentu	Frekuensi	Proses belajar berkelanjutan dan bisa kapan saja
Dikerjakan oleh staff fungsi tertentu	Pengoperasian	Dikerjakan oleh unit bisnis terpisah yang dapat menghasilkan <i>revenue</i>
Mengembangkan dan meningkatkan keterampilan	Dampak (<i>outcome</i>)	Menambah kinerja secara keseluruhan
Peserta yang terbatas dan kemampuan menghasilkan pendapatan	Pendapatan	Memiliki kemampuan menghasilkan via <i>online</i> dengan pendapatan yang tinggi
Bersifat taktis	Bagian	Keselarasan <i>strategy</i> dengan <i>business unit</i>

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan SDM secara efektif pada karyawan baru (orientasi) ataupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan) terbukti efektif ketika perusahaan memiliki pusat pendidikan di internal di perusahaan itu sendiri (Sofie & Fitira, 2018). Perusahaan tidak perlu mengirim karyawan ke pihak eksternal untuk pengembangan SDM, tetapi perusahaan dapat meng-*create* SDM sesuai dengan keinginan perusahaan. Termasuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan akan lebih hemat jika perusahaan memiliki pusat-pusat pendidikan bagi pengembangan karyawan.

Menurut penelitian Chusminah (2015), keberadaan *Corporate University* yang dimiliki suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karyawan akan lebih efektif jika pelaksanaan pendidikan dilakukan di internal, karena pelaksana pendidikan lebih mengetahui output yang diharapkan untuk dicapai jika dibandingkan pelaksanaan pengembangan diserahkan kepada pihak eksternal perusahaan. Kinerja karyawan akan lebih terlihat nyata ketika pendidikan tersebut dilakukan di *Corporate University* yang dimiliki suatu perusahaan.

Hasil penelitian Arimurti et al. (2020) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan jabatan memiliki dua fungsi, yakni: pendidikan yang berarti memberikan wawasan mengenai peranan kerja dan pelatihan yakni memberikan kompetensi kepada karyawan agar mampu bekerja dan berkontribusi secara penuh sesuai dengan keahliannya masing-masing. Beberapa diklat sudah dilaksanakan di banyak instansi, akan tetapi masih belum efektif. Oleh sebab itu muncul sebuah model penerapan diklat dengan metode *Corporate University* yang merupakan pengembangan dari konsep diklat pada umumnya, yang lebih menekankan pada penggunaan IT dalam pelatihan dan pendidikan pegawai yang profesional.

Penelitian yang dilakukan oleh Patrucco et al. (2017) menyimpulkan bahwa potensi SDM akan menjadi investasi SDM yang memiliki nilai tambah, inovatif, handal dan berkualitas dengan membangun insan-insan pembelajar sebagai bagian dari perwujudan organisasi pembelajar yang mengutamakan peningkatan kecerdasan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengambil keputusan-keputusan strategis yang memajukan perusahaan, sehingga memerlukan pengembangan diri melalui keberadaan *Corporate University* akan memungkinkan peningkatan kompetensi pegawai berlangsung secara fleksibel, terintegrasi, dan sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta mendorong tercapainya visi dan misi.

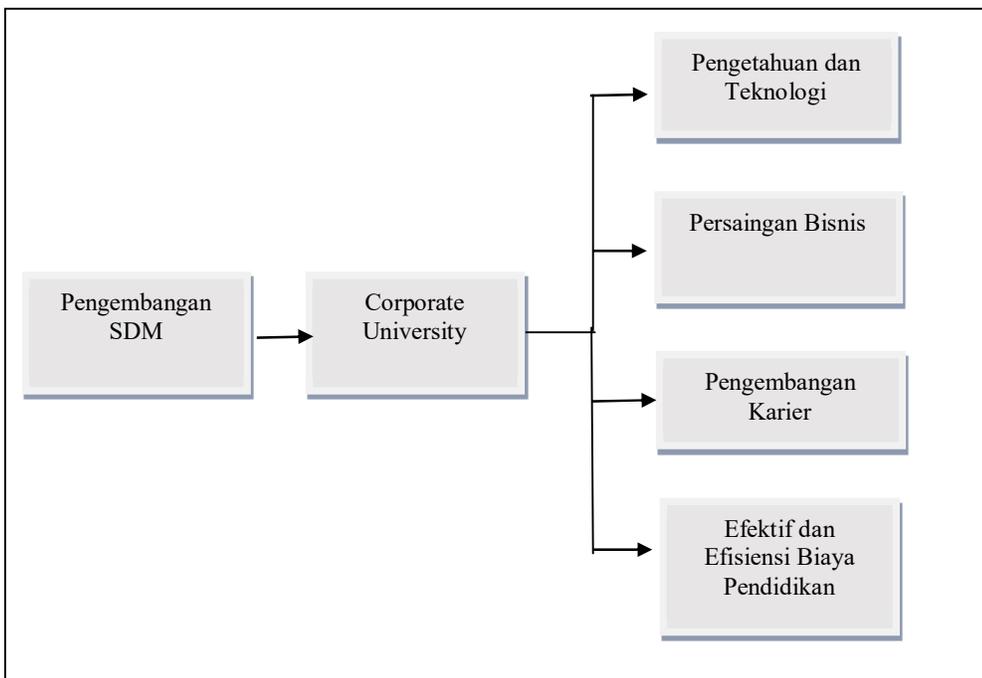
Sementara itu Simangunsong & Hutasoit (2018) menemukan bahwa untuk keberlangsungan hidup perusahaan di sebagian besar industri, *Corporate University* memiliki peran strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif atas SDM dan perusahaan mengakui bahwa aset yang paling berharga adalah SDM,

sehingga akan selalu ada keunggulan kompetitif yang besar dalam menemukan cara yang inovatif dan efektif untuk meningkatkan nilai SDM yaitu melalui pendidikan internal dengan *Corporate University*.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *Corporate University* adalah terkait dengan pengembangan pendidikan untuk SDM di lingkungan pemerintahan (Pemda) dan industri manufaktur, sehingga dalam penelitian ini penulis menggunakan industri jasa yaitu perbankan yang sudah memiliki *Corporate University* untuk mengembangkan SDM di lingkungan perusahaannya. Salah satu industri perbankan di Indonesia yang telah memiliki *Corporate University* adalah Bank BRI. Pengembangan SDM di perusahaan jasa memiliki strategi yang berbeda dengan pengembangan SDM di lingkungan pemerintahan dan industri manufaktur. Hal inilah yang menjadi penting untuk dilakukan penelitian karena di industri perbankan merupakan industri yang bergerak di bidang jasa sehingga kemampuan SDM baik *hardskill* maupun *softskill* untuk dapat melayani konsumen (nasabah) secara seragam sangat penting untuk terus dikembangkan agar dapat berkontribusi pada Bank BRI secara maksimal dan mampu bersaing di industri jasa sejenis.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengavaluasi dua hal: 1) Keunggulan BRI *Corporate University* ; dan 2) Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BRI Melalui BRI *Corporate University*.

Kerangka Penelitian



METODE

Pendekatan yang digunakan peneliti adalah dengan deskriptif-kualitatif serta data-data pendukung seperti literatur dan sebagainya. Sumber data diperoleh dalam penelitian ini melalui sumber data primer dan data sekunder. Data primer yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui wawancara dan pengamatan langsung kepada kepada pihak kompeten dan dapat memberikan informasi mengenai penelitian ini. Data sekunder yaitu sumber data yang diperoleh dari informasi dan laporan-laporan yang dikeluarkan oleh Bank BRI *Corporate University*, serta literatur pustaka yang berkaitan dengan materi penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh industri perbankan yang memiliki *Corporate University* di Indonesia. Sedangkan studi kasus yang diambil dalam penelitian ini adalah BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta yang membawahi wilayah DIY dan Jawa Tengah.

Metode pengumpulan data di lokasi penelitian terhadap objek yang diteliti dengan cara : 1) Interview, yaitu melakukan tanya-jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten di Bank BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan dalam penelitian. Pada penelitian ini penulis melakukan interview atau wawancara kepada Pemimpin Bank BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian ini, yaitu Bapak Andjar Haryo Satriotomo. 2). Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung ke berbagai kegiatan yang menjadi objek penelitian di Bank BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan penulis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bank BRI menyadari pentingnya fungsi pendidikan & pembinaan dalam menaikkan aset SDM-nya. Bank BRI berusaha melakukan optimalisasi SDM melalui BRI *Corporate University*. Saat ini BRI *Corporate University* terdapat di Jakarta, Medan, Padang, Bandung, Yogyakarta, Surabaya & Makassar. Sedangkan BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta membawahi wilayah DIY Jawa Tengah dan berlokasi di Jalan Kaliurang Km, 14, Ngemplak, Sleman, Yogyakarta 55584.

Hadirnya BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta, maka bisa membantu pencapaian tujuan peningkatan kemampuan SDM Bank BRI di wilayah DIY dan Jawa Tengah di bidang pendidikan & pembinaan dan menjadi bukti komitmen Bank BRI untuk terus menaikkan kompetensi SDM yang dimilikinya. Pada tahun-tahun berikutnya BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta terus menyebarkan pendidikan & pembinaan seiring perkembangan pada segala bidang kehidupan. BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta tidak hanya mendidik dan melatih karyawan Bank BRI saja, melainkan juga dapat menjalankan fungsi menjadi *provider training*. Sejalan dengan pernyataan (Yuniarto et al., 2019) bahwa pembinaan terhadap SDM wajib terus dilakukan supaya permanen bisa berkompetisi pada tengah persaingan usaha yang semakin ketat dewasa ini, begitu juga yang dilakukan Bank BRI.

1. Keunggulan BRI *Corporate University*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemimpin BRI *Corporate University Regional Campus Yogyakarta* yaitu Andjar Haryo Satriotomo dan beberapa staf, bahwa BRI *Corporate University* memiliki keunggulan antara lain :

a. Peningkatan Pengetahuan dan Teknologi

Keunggulan dalam hal peningkatan pengetahuan dan teknologi ditegaskan oleh Andjar sebagai berikut:

“Kemajuan pengetahuan dan teknologi di industri perbankan yang sangat dinamis, menjadikan Bank BRI harus terus mengikuti perkembangan sehingga SDM yang dimilikinya dapat dibekali dengan pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang” (Andjar, wawancara, 2022)

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Antonelli et al.,(2013) yang menegaskan bahwa SDM harus dinamis dan siap mengikuti perkembangan pengetahuan dan teknologi. Dalam meningkatkan pengetahuan dan teknologi SDM Bank BRI saat ini menurut Bapak Andjar, “Bank BRI sudah tidak lagi dilakukan oleh pihak eksternal, tetapi diselenggarakan di internal yaitu di BRI *Corporate University* atau yang dahulu bernama Sendik BRI“. Hal ini dikarenakan setelah Bank BRI memiliki pusat pendidikan sendiri, BRI *Corporate University* yang telah mempersiapkan perencanaan pendidikan untuk SDM nya dan dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) Tahunan Bank. Lama pendidikan yang diselenggarakan di BRI *Corporate University* adalah minimal 3 (tiga) hari dan maksimal 3 (tiga) bulan disesuaikan dengan kebutuhan target yang harus dicapai dalam rencana pendidikan. Adapun instruktur berasal dari karyawan Bank BRI yang ditempatkan di BRI *Corporate University*. Instruktur tersebut sudah kompeten dan tersertifikasi dalam bidang-bidang perbankan, sehingga teruji kemampuannya sebagai instruktur. Dengan demikian peningkatan pengetahuan dan kemajuan teknologi sudah siap dalam perencanaan manajemen melalui BRI *Corporate University*.

b. Memenangkan Persaingan Bisnis

Keunggulan dari BRI *Corporate University* berikutnya adalah terkait upaya untuk memenangkan persaingan bisnis sebagaimana diungkapkan oleh Andjar berikut ini:

“Pelaksanaan pengembangan pendidikan melalui BRI *Corporate University* menjadikan SDM yang dimiliki sebagai modal utama untuk mendukung Bank BRI memenangkan persaingan bisnis di industri perbankan nasional” (Andjar, wawancara, 2022)

Sejalan dengan hal itu, Alagaraja & Li (2015) bahwa untuk memenangkan persaingan bisnis perlu dukungan SDM yang handal. Dengan SDM handal yang secara berkala terus diikutkan pengembangan pendidikan di BRI *Corporate University* sesuai yang direncanakan dalam RBB (Rencana Bisnis Bank) setiap tahunnya termasuk melatih keterampilan dan kompetensi maka SDM targetnya akan mampu bersaing dengan bank nasional terkemukabahkan mampu untuk dapat terus mempertahankan posisi berada di 3 besar peringkat Bank Umum Nasional di Indonesia sesuai dengan target dari manajemen pusat. Upaya yang dilakukan oleh manajemen baik tingkat kantor cabang, kantor wilayah bahkan sampai tingkat pusat terus dilakukan untuk mendukung target-target bisnis yang harus dicapai oleh masing-masing SDM.

c. Peningkatan Karier Pegawai

Saat ini Bank BRI hanya membuka lowongan pekerjaan untuk level asisten atau pegawai dasar (*clerk*), sedangkan untuk level supervisor (mantri bank) ke atas tidak dibuka lowongan pekerjaan karena pemenuhan kebutuhan level supervisor ke atas dipenuhi dari promosi internal SDM Bank BRI. Hal ini sangat menguntungkan bagi SDM Bank BRI sendiri karena karier mereka di Bank BRI diperhatikan penuh oleh manajemen, sehingga SDM yang berprestasi dan kompeten dapat memiliki karier yang bagus dan berpeluang terus naik menduduki jabatan-jabatan yang dibutuhkan. Terkait dengan peningkatan karir pegawai, pimpinan BRI *Corporate University* menyatakan:

“Dengan diikutsertakan SDM Bank BRI di BRI *Corporate University*, SDM akan diberikan tidak hanya sekedar pengetahuan dan update teknologi yang berkembang saat ini, tetapi juga dibekali dengan keterampilan dan kompetensi untuk lebih mempersiapkan diri masing-masing individu, sehingga jika tersedia kebutuhan promosi jabatan dapat dipenuhi dari internal SDM Bank BRI dan tidak perlu membuka lowongan kerja baru untuk menduduki jabatan pekerjaan yang baru tersebut” (Andjar, wawancara, 2022)

Sama halnya dengan hasil penelitian (Afdlila, 2017) bahwa pegawai atau SDM yang setelah mengikuti pengembangan pendidikan yang diberikan oleh instansinya akan berdampak pada peningkatan karier pegawai tersebut, karena terbukanya kesempatan promosi untuk peningkatan karier pegawai dari internal perusahaan. Hal ini sangat berbeda dengan kebijakan manajemen dari bank pesaing yang masih membuka lowongan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan SDM untuk posisi supervisor ke atas.

d. Efektifitas dan Efisiensi Biaya Pendidikan

Keunggulan lain yang diharapkan dari keberadaan BRI Corporate university adalah terkait dengan isu efektifitas dan efisiensi biaya Pendidikan seperti disampaikan oleh Andjar dalam kutipan berikut ini:

“Pelaksanaan pengembangan SDM Bank BRI membutuhkan anggaran biaya yang tidak sedikit. Terlebih untuk memenangkan persaingan bisnis dengan bank pesaing. Untuk mengatasi hal tersebut, manajemen Bank BRI membuat kebijakan dan strategi agar semua kegiatan pendidikan untuk kemajuan SDM Bank BRI dipusatkan hanya di BRI *Corporate University*” (Andjar, wawancara, 2022)

Kebijakan ini ditetapkan dalam rencana bisnis bank (RBB) tahunan Bank BRI, karena manajemen telah mengkalkulasi bahwa jika pendidikan dilaksanakan secara internal dan terencana dengan baik maka akan terjadi efektivitas pelaksanaan pendidikan SDM Bank BRI dan juga secara finansial terjadi efisiensi biaya. Menyelenggarakan pengembangan pendidikan sendiri (diinternal Bank BRI) dihitung lebih murah dibanding jika mengikutsertakan pendidikan ke pihak eksternal. Menurut Guerici et al., (2010) dan Ayuningtias et al., (2016) bahwa manajemen dapat melakukan efisiensi biaya karena pendidikan sudah teragendakan dalam setiap tahun, sehingga besar biaya yang diperlukan dapat mencapai efisiensi dengan jumlah peserta yang mengikuti pendidikan tersebut. Begitu juga Bank BRI telah menganggarkan biaya pendidikan setiap tahunnya agar terjadi efisiensi biaya SDM. Dalam rencana bisnis bank (RBB) 3 bulan sebelum tutup anggaran divisi SDM sudah menganggarkan kegiatan pengembangan pendidikan untuk periode tahun anggaran berikutnya, termasuk perkiraan SDM yang akan mengikutinya sehingga dapat dikalkulasi kebutuhan biaya yang efisien untuk setiap kegiatan pengembangan SDM. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BRI Melalui BRI *Corporate University*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta, Bank BRI melalui BRI *Corporate University* mengembangkan SDM yang dimilikinya dengan strategi-strategi yang diterapkan sebagai berikut :

a. Platform Pendidikan BRI *Corporate University*

1. *Self-learning*

Self-learning adalah proses seorang individu mengambil inisiatif dengan atau tanpa bantuan orang lain untuk mengidentifikasi kebutuhan, tujuan, sumber, dan mengevaluasi pembelajaran. Seorang karyawan terlibat dalam pendidikan mandiri untuk meningkatkan keterampilan mereka agar bermanfaat bagi karier mereka (Prince, 2001). *Self-learning* mudah dilakukan karena tidak memerlukan banyak fitur dan mudah dibuat. Fitur *self-learning* seperti teks, video (you tube dan video penjelasan), dan kuis (online). *Self-learning* dapat dilakukan dengan media tertulis seperti buku, poster, papan tulis, blog dan artikel.

Self-learning juga dapat dilakukan dengan materi yang lebih kompleks dengan tambahan forum diskusi, soal essay, dan diskusi dengan pengajar. Forum diskusi memungkinkan peserta didik untuk

mendiskusikan materi yang tidak diinformasikan dengan peserta didik lainnya. Soal essay, peserta mampu mengungkapkan pemikirannya tentang hasil belajar secara lebih mendalam. Pertemuan dengan *lecturer* juga memungkinkan peserta untuk mendiskusikan topik tertentu, terutama setelah melakukan studi kasus yang relevan dengan pekerjaan peserta (Guerci et al., 2010). BRI *Corporate University* yang merupakan lembaga pendidikan Bank BRI mengubah sistem pendidikan menjadi belajar mandiri melalui aplikasi BRISmart. BRISmart merupakan produk digital Bank BRI yang memuat berbagai materi edukasi untuk mendukung pembelajaran digital. Siswa dapat mengakses materi ini secara online melalui ponsel atau laptop masing-masing.

2. *In class learning*

In class learning ialah sarana Pendidikan BRI *Corporate University* dalam upaya melakukan pembelajaran baik materi, praktik, *on the job training*, membuat project bersama, diskusi dan *meet the expert*". Sejalan dengan penelitian Dinata et al. (2019), pengembangan SDM di perusahaan yang memiliki *corporate university* diantaranya melalui metode *self learning* dan *in class learning*.

b. Metode Pendidikan BRI *Corporate University*

Metode Pendidikan yang dilakukan pada BRI *Corporate University* adalah melalui "metode *on the job training* dan *off the job training*. Metode *On The Job Training* dilakukan dengan melakukan *rotasi kerja*, *coaching*, *demonstration*, dan *project*, sedangkan untuk metode *Off the Job Training* dilakukan dengan *business games*, *case study*, *role playing*, dan *laboratorium training*". Hal ini selaras dengan penelitian yang juga dilakukan oleh (Ayuningtias et al., 2016):

1. Metode *On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk melatih tenaga kerjanya. Karyawan mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain di tempat kerja, bahkan ketika prosedur tersebut dilakukan di bawah pengawasan langsung.

a. Rotasi Pekerjaan (*job rotation*)

Dalam metode ini, karyawan diberikan sejumlah tugas yang berbeda dengan memindahkan mereka dari satu tugas ke tugas lainnya. Karyawan dapat memperoleh pengalaman yang lebih luas sehingga dapat melakukan beberapa jenis pekerjaan yang berbeda. Pendekatan ini adalah cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman ke dalam karir karyawan, dan dapat memberikan kesempatan untuk belajar dan menerapkan keterampilan baru di berbagai unit organisasi.

b. Pembimbingan (*coaching*)

Metode *coaching* adalah seorang atasan atau seorang ahli memberikan instruksi kepada bawahan untuk melakukan tugas pekerjaannya. Metode ini sangat efektif karena atasan langsung mengetahui keterampilan bawahannya dengan sangat baik, sehingga tahu bagaimana cara yang lebih baik untuk menerapkan metode yang digunakan. Kegiatan *coaching* juga diikuti dengan penyuluhan yang meliputi pemberian dukungan kepada karyawan agar dapat menerima, memahami dan menyadari dirinya sehingga potensi yang dimiliki dapat dikembangkan secara optimal, dan mencapai tujuan organisasi.

c. *Demonstration*

Demonstration adalah suatu cara penyajian materi pelatihan dengan memperagakan dan memperagakan kepada peserta pelatihan suatu proses, situasi, atau objek tertentu, nyata atau hanya tiruan.

d. *Project*

Metode *project* adalah keterlibatan karyawan baru sebagai anggota tim yang bekerja dalam *project* perusahaan.

2. Metode *Off the Job Training* (di luar pekerjaan)

Metode *off the job training* pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di *Corporate University* yang terpisah dari tempat kerja (Ayuningtias et al., 2016). Program ini membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan di luar jam kerja normal mereka. Pelatihan *off the job training* dilakukan di luar tempat kerja. Sejalan dengan

penelitian (Bučková, 2015) dan (Ayuningtias et al., 2016), metode ini oleh BRI *Corporate University* dilaksanakan dengan beberapa teknik, yaitu:

- a. *Business games*
Business games adalah simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat berdasarkan situasi bisnis nyata untuk tujuan melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan manajemen operasional organisasi.
 - b. *Vestibule school*
SDM dilatih untuk menggunakan peralatan dan sistem peraturan yang nyata sesuai dengan kenyataan, yang dilakukan di *Corporate University* untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan.
 - c. *Case study*
Case study adalah melatih SDM untuk menemukan penyebab masalah dan kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individu atau kelompok pada masalah yang telah ditentukan.
 - d. *Role playing*
Peserta melakukan praktik berperan yang berbeda dalam situasi tertentu, brainstorming sebagai sebuah kelompok. Dalam metode ini, peserta harus bertindak cepat untuk bereaksi terhadap situasi yang berubah dan bereaksi seolah-olah mereka berada dalam peran nyata.
 - e. *Audio visual*
Metode *audio visual* adalah metode pelatihan yang menggunakan audio (mikrofon dan tape recorder), dan gambar (kamera, proyektor film, CD, DVD players) sebagai pendukung utama.
 - f. *Laboratory training*
Laboratory training adalah bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal melalui berbagi pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara banyak peserta. Staf). Bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah pelatihan kepekaan dengan tujuan agar peserta belajar menjadi lebih peka (sensitif) terhadap emosi orang lain dan lingkungan.
- c. Klasifikasi Program Pendidikan BRI *Corporate University*
1. *Enhancement*
Program *Enhancement* merupakan program pelatihan yang diberikan kepada tegnaga kerja yang telah eksis pada suatu jabatan di Bank BRI. Pelatihan *enhancement* diberikan dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi setiap karyawan ataupun adanya kebijakan baru oleh perusahaan. Jenis program pendidikan *Enhancement* meliputi *Leadership and HC, Micro Banking, Ritel & Consumer Banking, dan Islamic Finance*
 2. *Development*
Program *Development* adalah program pelatihan untuk SDM baru yang berkarir di Bank BRI ataupun SDM yang mendapatkan jabatan baru di Bank BRI. Program ini diberikan agar SDM dapat mengetahui *job desk* dan mengenal dunia kerja di Bank BRI. Jenis program Pendidikan *Development* meliputi *Management Development Program* dan *Competency Developmet Program*
- d. Bentuk dari hasil Pendidikan BRI *Corporate University*
- Setelah SDM menyelesaikan program pendidikan *Development* menurut Bapak Andjar, “Bahwa baik karyawan yang baru berkarir di Bank BRI ataupun karyawan yang mendapatkan jabatan baru di Bank BRI, setelah lulus dari program ini diharapkan agar SDM :
1. Dapat mengetahui *job desk* dan mengenal dunia kerja di Bank BRI.
 2. Program *enhancement* yang diberikan kepada SDM yang telah eksis pada suatu jabatan di Bank BRI dapat meningkatkan kompetensi setiap SDM ataupun adanya kebijakan baru oleh perusahaan.
 3. Mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan pada berbagai jabatan yang tersedia di Bank BRI. Hal ini dikarenakan Bank BRI memberikan kesempatan yang sangat luas bagi pegawainya untuk mengembangkan karir yang dimiliki serta dapat mengimplementasikan ilmu yang telah didapatkan yang akan ditempatkan di kantor Bank BRI di seluruh Indonesia. Penempatan kerja ini dilakukan

untuk mengisi posisi-posisi strategis dengan pegawai-pegawai yang berkualitas sehingga Bank BRI dapat bersaing dengan para kompetitor dan dapat terus maju untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Pada saat penempatan kerja, pegawai akan tetap diberikan evaluasi dan penilaian kerja guna untuk memastikan tidak terjadinya penurunan kualitas kerja pada diri pegawai”.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa Keunggulan BRI *Corporate University* adalah sebagai berikut: a) Peningkatan Pengetahuan dan Teknologi : BRI *Corporate University* mendukung penuh pengembangan pengetahuan dan teknologi SDM. Bank BRI saat ini sudah tidak lagi dilakukan oleh pihak eksternal, tetapi diselenggarakan melalui BRI *Corporate University*; b) Memenangkan Persaingan Bisnis : Pelaksanaan pengembangan pendidikan melalui BRI *Corporate University* menjadikan SDM yang dimiliki sebagai modal utama untuk mendukung Bank BRI memenangkan persaingan bisnis di industri perbankan nasional; c) Peningkatan Karier Pegawai : Dengan diikutsertakan SDM Bank BRI di BRI *Corporate University*, SDM akan diberikan tidak hanya sekedar pengetahuan dan update, tetapi juga dipersiapkan untuk menempati jabatan yang ada di Bank BRI. Manajemen Bank BRI sangat memperhatikan pengembangan karier SDM nya; dan d) Efektifitas dan Efisiensi Biaya Pendidikan: Divisi SDM menganggarkan kegiatan pengembangan pendidikan termasuk perkiraan SDM yang akan mengikutinya sehingga dapat dikalkulasi kebutuhan biaya yang efisien untuk setiap kegiatan pengembangan SDM. Menyelenggarakan pengembangan pendidikan sendiri (diinternal Bank BRI) dihitung lebih murah dibanding jika mengikutsertakan pendidikan ke pihak eksternal.

Sedangkan strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BRI melalui BRI *Corporate University* melalui: a) Platform Pendidikan BRI *Corporate University* melalui *self-learning* dan *in class learning*; b) Metode Pendidikan BRI *Corporate University* yaitu: 1) Metode *On The Job Training* : dilaksanakan dengan metode rotasi pekerjaan (*job rotation*), metode pembimbingan (*coaching*), metode *demonstration*, dan metode *project*. 2) Metode *Off the Job Training* (di luar pekerjaan) : dilaksanakan dengan teknik *business games*, *vestibule school*, *case study*, *role playing*, *audio visual*, dan *laboratory training*; dan c) Klasifikasi Program Pendidikan BRI *Corporate University* : program *enhancement* dan *development*. Bentuk dari hasil Pendidikan BRI *Corporate University*: SDM mengetahui *job desk* dan mengenal dunia kerja di Bank BRI, meningkatkan kompetensi SDM, dan mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan.

Saran yang dapat penulis berikan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia Bank BRI melalui BRI *Corporate University* adalah: 1) Manajemen Bank BRI perlu melakukan monitoring pelaksanaan pengembangan pendidikan SDM di BRI *Corporate University* secara berkala tidak hanya 1 (satu) kali dalam setahun. Hal ini perlu dilakukan untuk memantau program pengembangan pendidikan bagi SDM Bank BRI, agar tujuan serta output yang dihasilkan sesuai dengan yang telah ditetapkan, sehingga dapat meminimalisir terjadinya kekurangan pada pelaksanaan program. 2) Manajemen Bank BRI perlu merencanakan mendatangkan instruktur tidak hanya dari internal Bank BRI saja tetapi perlu juga untuk mendatangkan instruktur dari eksternal. Hal ini diperlukan untuk menambah pengetahuan dan kompetensi SDM agar dapat unggul dan mengikuti perkembangan di industri perbankan nasional.

Batasan dalam penelitian ini adalah penulis hanya melakukan studi kasus untuk penelitian di BRI *Corporate University Regional Campus* Yogyakarta, sehingga mungkin hasil penelitian ini masih kurang menggambarkan strategi pengembangan SDM Bank BRI melalui BRI *Corporate University* di seluruh Indonesia. Saran penulis untuk penelitian selanjutnya adalah agar penelitian mengenai strategi pengembangan SDM Bank BRI dilakukan secara menyeluruh untuk semua BRI *Corporate University* yang ada di Indonesia.

REFERENSI

- Afdlila, M. (2017). *Peran dan Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1600128009, 0–17.
- Alagaraja, M., & Li, J. (2015). Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate universities. *Human Resource Development International*, 18(1), 4–23. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979003>
- Antonelli, G., Cappiello, G., & Pedrini, G. (2013). The Corporate University in the European utility industries. *Utilities Policy*, 25(March 2018), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2013.02.003>
- Arimurti, P. N., Hapsari, S. W., Oktavianingtias, E., & ... (2020). Corporate University Sebagai Pengembangan Diklat Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Sdm Berkualitas. *JMAN Jurnal ...*, 4(2). <http://jom.untidar.ac.id/index.php/jman/article/view/1077>
- Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Kriseka Putri, M. (2016). *The Corporate University Landscape in Indonesia*. *Iscllo*, 199–203. <https://doi.org/10.2991/iscllo-15.2016.37>
- Baporikar, N. (2014). Corporate university edification in knowledge society. *International Journal of Strategic Change Management*, 5(2), 125. <https://doi.org/10.1504/ijscm.2014.060258>
- Bučková, J. (2015). Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 390–395. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01645-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01645-7)
- Caesariza, R., Hussein, S., Said, L. R., & Rahmawati, R. (2016). Pengaruh Partisipasi Karyawan Pada Pelatihan Pln Corporate University Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 4(2), 139–151.
- Chusminah. (2015). Jurnal Analisis Implementasi Konsep Corporate University Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan - Studi Kasus PT PLN (Persero) Jakarta. *Widya Cipta, Vol. VII, No.1 Maret 2015, VII(March)*, 86–94.
- Dinata, M. F., Bachri, A. A., & Rahmawati, R. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening : Studi pada Staff Administrasi Umum dan Keuangan Rumah Sakit Islam Banjarmasin. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 6(2), 152. <https://doi.org/10.20527/jwm.v6i2.149>
- Guerci, M., Bartezzaghi, E., & Solari, L. (2010). Training evaluation in Italian corporate universities: A stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 291–308. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00359.x>
- Irawan, H. (2021). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *JUSIE (Jurnal Sosial Dan Ilmu Ekonomi)*, 6(01), 29–38. <https://doi.org/10.36665/jusie.v6i01.414>
- Patrucco, A. S., Pellizzoni, E., & Buganza, T. (2017). The design process of corporate universities: a stakeholder approach. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 304–318. <https://doi.org/10.1108/jwl-04-2016-0024>
- Prince, C. (2001). The Rise and Rise of the Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda. *The International Journal of Management Education*, 1(2), 17–26. <https://doi.org/10.3794/ijme.12.5>
- Rachman, N. M. (2019). Analisis Strategi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Menuju Corporate University. *Cendekia Niaga*, 3(2), 12–28. <https://doi.org/10.52391/jcn.v3i2.484>
- Simangunsong, F., & Hutasoit, I. (2018). Implementing roadmap model ahead Indonesian bureaucratic reform through quick wins method. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6).
- Sofie, F., & Fitira, S. E. (2018). Identifikasi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Usaha Menengah (Studi Pada CV. Kota Agung). *Jurnal Wacana Ekonomi*, 18(1), 1–12.
- Yuniarto, A., Hubeis, A. V., & Sukmawati, A. (2019). *Faktor-Faktor Kunci Kesuksesan Implementasi Corporate University Key Success Factors Implementing Corporate University in Financial Education and Training Agency Transformation Process*. 5(3), 466–477.