

Model Pembelajaran 10: 20:70 dan Evaluasi Pembelajaran *Corporate University* Untuk Meningkatkan Dampak Pembelajaran

Oleh :

Anna Suffi Huda

Widyaiswara Ahli Madya BDI Yogyakarta

1. Konsep *Corporate University*

Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai dengan menyediakan SDM yang kompeten sebagai fokus dan strategi pengembangan perusahaan. Strategi *people development* merupakan hal penting bagi organisasi di era VUCA dan era digitalisasi seperti sekarang ini. Keunggulan tersebut harus dimiliki tidak hanya oleh perusahaan swasta namun juga organisasi pemerintah juga dituntut untuk berubah sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

Dalam pengembangan SDM organisasi pemerintah, *corporate university* merupakan salah satu bentuk strategi pengembangan SDM agar mampu memberikan dampak pada pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Pengertian *corporate university* menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI nomor 03 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, ASN *corporate university* adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah. Dapat dikatakan bahwa ASN Corpu merupakan bentuk pengembangan kompetensi talenta ASN dengan pembelajaran yang terintegrasi yang dilakukan untuk mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi dimana ASN berada. Bentuk pengembangan pembelajaran tidak hanya terbatas pada Pendidikan dan pelatihan saja, namun lebih luas pada bentuk pengembangan kompetensi lainnya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hal inilah yang membedakan *corporate university* dengan pusat pelatihan. Pusat pelatihan berfokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi individu, sedang *corporate university* berfokus pada *strategic organization* dan *business performance*.

Produk yang dihasilkan dari *corporate university* sangat beragam, dimana proses pembelajaran diarahkan untuk memberikan dampak pada pencapaian visi, misi dan sasaran kinerja organisasi. (Kemenkeu Corpu, 2010)

Kegiatan pembelajaran dalam kerangka *corporate university* dilaksanakan melalui 3 tahapan utama yaitu input, proses dan output. Input merupakan kegiatan identifikasi kebutuhan pembelajaran dengan melihat gap kinerja organisasi, formulasi kurikulum, merancang action *e-learning* dan merancang *learning impact*. Tahapan kedua adalah proses pembelajaran dengan metode yang paling efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya seoptimal mungkin. Tahapan ketiga yaitu output, yaitu memastikan pembelajaran yang diharapkan mampu memberikan dampak sebesar mungkin bagi kinerja organisasi. Untuk menghasilkan dampak pembelajaran yang maksimal tentu saja diperlukan perencanaan *action learning* yang sesuai, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pasca pembelajaran. Ketiga tahapan diatas merupakan tiga hal penting untuk memastikan program *corporate university* agar berjalan sesuai harapan.

2. Model Pembelajaran 10:20:70 dalam *Corporate University*

Teori yang relevan dalam kegiatan pembelajaran diantaranya David L. Kolb (1984) yang menyatakan bahwa belajar adalah proses menciptakan pengetahuan melalui transformasi pengalaman. Ketika pembelajar mempraktikkan suatu pengetahuan dalam bentuk pengalaman konkrit, maka terjadi penguatan retensi terhadap pengetahuan tersebut, sehingga pengetahuan diharapkan tidak hilang sejalan dengan waktu dengan cara dikelola dan dikembangkan dalam sistem pembelajaran yang tepat.

Model Pembelajaran 10:20:70 muncul pada awalnya muncul tahun 1988 pada buku *The Lesson* (Morgan, McCall, Lombardo, 1988). Morgan Lombardo dan Eichinger (1988) menyatakan pelajaran penting yang didapatkan dari para manajer sukses adalah model pembelajaran yang berasal dari 70% penugasan, 20% pembelajaran dari orang lain (umumnya atasan) dan 10% dari kursus dan membaca. Fokus model 10:20:70 pada awalnya adalah menemukan sumber pengetahuan, berdasarkan pengalaman 191 manajer yang sukses. Dari penelitian tersebut kemudian lahir berbagai bentuk dan kegiatan pembelajaran.

Model pembelajaran 10:20:70 akhirnya berkembang dan digunakan sebagai model pembelajaran dalam *corporate university* pada berbagai perusahaan Model pembelajaran 10:20:70 adalah sistem pembelajaran yang komprehensif yang melahirkan berbagai program pembelajaran sehingga karyawan merasakan pengembangan yang komprehensif. Model 10: 20: 70 secara singkat dapat dijelaskan

bahwa kegiatan pengembangan kompetensi SDM dilakukan dengan model terintegrasi dengan komposisi 10% berupa formal learning, 20% berupa *social learning* dan 70% berupa *experiential learning* (OJT, rotasi dan *project assignment*). Dalam implementasinya model pembelajaran 10:20:70 diterapkan dalam organisasi dalam berbagai program, yaitu :

1. 10% model pembelajaran *structured learning* berupa pembelajaran terstruktur berupa classroom learning, yang dilakukan secara *offline* melalui pelatihan, seminar, workshop, bimbingan teknis, sosialisasi, outbond, ataupun pembelajaran secara online baik *synchronous e-learning* maupun *asynchronous e-learning*, atau kombinasi keduanya.
2. 20% model pembelajaran *learning from others*, bentuk pembelajaran berupa pembimbingan (*coaching*), pendampingan (*mentoring*), komunitas belajar (*community of practices*) dan patok banding (*benchmarking*). Bentuk pembelajaran online dilakukan secara *self led learning*, melalui jurnal ataupun *expert directories*.
3. 70% *learning from experiences*, merupakan kegiatan pembelajaran berupa pertukaran kerja, *project* dan penugasan, magang atau praktik kerja. Bentuk pembelajaran secara online dilakukan melalui blog, vlog, forum diskusi.

Dalam menyusun program pembelajaran perlu dipertimbangkan empat hal penting yaitu relevansi, dapat diaplikasikan, dapat diakses dengan mudah (*accessible*) dan mampu memberikan dampak (*impactful*). Artikel ini membahas tahapan ketiga dalam penyusunan program *corpu* yaitu output, yaitu mengembangkan model evaluasi pembelajaran *corporate university* agar mampu memberikan dampak pada kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

3. Pengembangan model *Balanced Scorecard* untuk mengukur Dampak Pembelajaran *Corporate University*

Evaluasi pasca pembelajaran dilakukan terhadap dua hal yaitu evaluasi implementasi pembelajaran dan evaluasi dampak pembelajaran. Evaluasi implementasi dilakukan untuk mengetahui pengetahuan, ketrampilan dan sikap peserta setelah mengikuti pembelajaran. Evaluasi implementasi hasil penelitian

dilakukan melalui kuesioner dengan alumni dengan metode penilaian 360 (penilaian alumni, rekan, atasan).

Evaluasi dampak pembelajaran dilakukan untuk mengetahui penerapan hasil pembelajaran dalam pekerjaan dan dampak pembelajaran terhadap kinerja pegawai. Evaluasi dampak pembelajaran dilakukan mengetahui adanya dampak hasil pembelajaran pada organisasi dimana karyawan bekerja. Pengukuran dampak dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam menentukan indikator pengukuran, perlu memilih capaian yang relevan terhadap visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga nantinya hasil dari pembelajaran dapat berdampak langsung bagi organisasi. Beberapa hal yang dapat dijadikan ukuran dampak keberhasilan adalah peningkatan produktifitas, peningkatan penjualan, peningkatan keuntungan, penurunan tingkat kecelakaan kerja, peningkatan kualitas, penurunan biaya ataupun efektifitas penggunaan waktu.

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan pendekatan *balanced scorecard* sebagai pendekatan komprehensif untuk mengukur dan mengevaluasi performansi dari perspektif strategi perusahaan. *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat analisis efektifitas strategi yang telah ditetapkan. Dalam melihat keberhasilan program *corporate university* model *balanced scorecard* menggunakan keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. *Balance scorecard* menggunakan empat perspektif untuk mengetahui alat ukur efektifitas strategi organisasi yaitu keuangan, dan perspektif non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam mengukur keberhasilan *corporate university*, model *balanced scorecard* merupakan salah satu model yang dapat digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi dampak keberhasilan program *corporate university*. Dengan perspektif *balanced scorecard* memiliki kemampuan untuk mengukur atau mengevaluasi dari segi implementasi hasil pembelajaran terhadap individu dan evaluasi dampak pembelajaran terhadap organisasi. Dalam artikel ini pengembangan model pengukuran keberhasilan program *corporate university* menggunakan variabel pengukuran dikembangkan dari penelitian-penelitian terdahulu.

Tabel 1. Model Pengembangan Pengukuran Dampak Corpu dengan Pendekatan
Balanced Scorecard

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Peneliti
<i>Customer orientation</i>	<i>Reaction</i>	Kepuasan peserta terhadap kegiatan pembelajaran (materi, instruksi, metoda, sarpras)	Kickpatrick (1998) , Massanat (2014)
	<i>Learning</i>	Mengukur pengetahuan, ketrampilan dan sikap peserta setelah pembelajaran	Kickpatrick (1998), Massanat (2014)
	Behavioral	Perubahan perilaku setelah mengikuti pembelajaran	Kickpatrick (1998), Subhan (2017)
<i>Operational Excellence</i>	Pengelolaan proses pembelajaran	kesiapan SDM pengelola <i>corpu</i> , proses bisnis yang efektif, ketersediaan sarpras, dukungan teknologi kehandalan program, konten dan metode pembelajaran yang sesuai	Subhan (2017)
<i>Corporate Contribution</i>	Dampak pembelajaran bagi organisasi	- Efektifitas - Efisiensi - Produktivitas	Subhan (2017)
		- Return on Investement	Allen & Mcgee (2004); Marinelli (2013); Phillips (1991) dalam Clarissa et al (2020)
<i>Organizational Learning</i>	Budaya belajar berkelanjutan dan perubahan perilaku	- Dukungan budaya belajar pada perusahaan - Perilaku belajar individu - Perilaku belajar organisasi	Hendriarto dan Suzanty (2017) dalam Clarissa (2020), wang et al (2010)
	Pengembangan kepemimpinan	- dukungan pemimpin - Pengembangan kepemimpinan bagi karyawan	Maurico et al (2019) dalam Clarissa (2020), wang et al(2010)

	Pengembangan program pembelajaran	Program pembelajaran berkembang sesuai kebutuhan organisasi	Subhan (2017)
	Pengembangan Talent	Program pengembangan talent	Massanat (2014)

Empat perspektif *balance scorecard* mengukur aspek yang lengkap mulai dari aspek *customer orientation* sama dengan level 1 model Kickpatrick. Perspektif *customer orientation* dapat diukur dengan menggunakan model Kickpatrick. Model Kickpatrick merupakan salah satu model untuk mengukur keberhasilan program pembelajaran Corpu (Masannat, 2014). Model ini digunakan untuk mengukur keberhasilan Corpu melalui empat level pengukuran, yaitu:

- a. Level 1: *Reaction*, adalah pengukuran untuk mengetahui bagaimana reaksi peserta setelah mengikuti program pembelajaran di *Corporate University*. Pada level satu ini peserta mengevaluasi keseluruhan penyelenggaraan program pembelajaran, mulai dari materi, instruktur, metoda, sarana dan prasarana pembelajaran, dan lain-lain. Kickpatrick menyebut level satu sebagai " pengukuran kepuasan konsumen ".
- b. Level 2: *learning*, adalah pengukuran untuk mengetahui sejauh mana peserta mendapatkan pembelajaran dari peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang didapat dari hasil pembelajaran.
- c. Level 3: *behaviour*, adalah pengukuran untuk mengetahui sejauh mana terjadi perubahan perilaku sebagai hasil dari mengikuti program pembelajaran.
- d. Level 4: *result*, adalah pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui hasil atau *outcome* yang setelah peserta mengikuti pelatihan, misalnya peningkatan produksi, peningkatan penjualan, peningkatan kepuasan karyawan, kecelakaan kerja menurun dan lainnya tergantung dari tujuan organisasi. Pada penelitian ini level 4 digunakan untuk mengukur *corporate contribution* pada model *Balanced Scorecard*.

Aspek *operational excellent* mengukur keberhasilan *corporate university* dalam hal pengelolaan program pembelajaran itu sendiri. Pengelolaan yang benar mendukung hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kesiapan SDM yang menjalankan unit bisnis *corporate university*, proses bisnis yang efektif,

ketersediaan sarana dan prasarana, dukungan teknologi, dan lainnya merupakan bagian dari penilaian *operational excellent*. Aspek ini belum diukur pada model *Kickpatrik*.

Pengukuran aspek *corporate contribution* dalam mengukur keberhasilan *Corporate University*, bermanfaat untuk mengetahui apakah program-program yang disediakan mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Dengan kata lain apakah program membawa dampak bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Future Orientation merupakan aspek penting yang diukur keberhasilan *Corporate University*, mengingat kebutuhan dan dinamika bisnis yang bergerak makin cepat menuntut tersedianya SDM yang handal yang mampu bekerja dan menyelesaikan permasalahan saat ini dan masa mendatang. *Future orientation* merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh *corporate university*. Organisasi perlu merumuskan kebutuhan organisasi di masa mendatang, kemampuan SDM seperti apa yang harus dimiliki saat ini dan masa yang akan datang. identifikasi kemampuan SDM saat ini penting untuk kebutuhan dasar pengembangan *corporate university* dan perlu dievaluasi dari waktu ke waktu agar sesuai dengan kebutuhan.

Pengembangan model *balanced scorecard* dalam artikel ini sesuai dengan model pengukuran corpu yang dilakukan oleh Motorola (Massanat, 2014). Motorola Corpu menetapkan tiga sasaran untuk mengukur keberhasilan *corporate university*. Ketiga sasaran tersebut adalah kepuasan klien, *business operation*, dan pengembangan talent.

Pengukuran dampak corpu yang dengan model *balanced scorecard* ini jika disandingkan dengan model Guerici (2010) terdapat beberapa hal yang menjadi kemiripan. Terdapat empat level pengukuran yang dikembangkan oleh Guerici (2010) berikut ukuran performansinya yaitu :

Tabel 2. Level Pengukuran Dampak *Corporate University*

Hierarcical Model : <i>Level of Evaluation</i>	Performance
Level 1 : <i>satisfaction</i>	Kepuasan
Level 2 : <i>learning</i>	Pembelajaran
Level 3 : <i>impact on Indivial performance</i>	Dampak pada performansi individu
Level 4 dan 5: <i>Impact on the organization</i> (operational dan finansial)	Dampak pada perilaku Dampak pada organisasi

(Guerici, 2010)

Level 1 dan Level 2 memiliki kesamaan pada indikator pengukuran pada aspek *customer orientation*, sedang pengukuran level 3 sampai dengan level 5 pada model Guerici (2010), yaitu dampak pada kinerja individu sampai dengan dampak pada organisasi terkait dengan memiliki kesamaan indikator pengukuran pada aspek *corporate contribution* dan *learning organization* pada model *balanced scorecard*.

Dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk mengukur dampak pembelajaran corpu dengan aspek pengukuran yang lebih komprehensif sehingga diharapkan dampak pembelajaran dapat diketahui dan diukur lebih baik sehingga dapat dilakukan peningkatan program yang berdampak pada kinerja organisasi. Dari hasil studi literatur model pengukuran dampak *corporate university* diharapkan dapat digunakan oleh institusi yang hendak menerapkan program *corporate university*.

4. Tantangan dan Alternatif Solusi dalam melakukan evaluasi pasca pembelajaran

Dalam implementasi evaluasi atau pengukuran pasca pembelajaran, terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah :

- Diperlukan kuantifikasi *leading indikator* yang tepat dan mudah diukur yang dikaitkan dengan indikator kinerja utama organisasi, sehingga dapat diukur dampak keberhasilan kegiatan pembelajarannya pada pencapaian tujuan organisasi.
- Menentukan indikator pengukuran pada tiap aspek disesuaikan dengan karakteristik organisasi menentukan indikator pengukuran yang sejalan dengan tujuan organisasi dan cukup menantang agar mendorong semangat dan peningkatan kinerja dalam organisasi.
- Menghilangkan mindset bahwa pengukuran level 4 dan 5 dianggap memberatkan.

5. Kesimpulan

Pengembangan model pengukuran dengan perspektif *balanced scorecard* memberikan perspektif pengukuran yang komprehensif karena menyajikan pengukuran yang lengkap dari empat perspektif organisasi yang

untuk memberikan gambaran menyeluruh dalam memberikan dukungan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Institusi atau Lembaga yang hendak mengukur pencapaian program organisasi dapat menggunakan model *balanced scorecard* dengan variabel dan memilih indikator yang sesuai dan cukup menantang sehingga hasil program *corporate university* dapat diukur dan memberikan dampak bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed H.A, Mohamed E.,M., 2017, Evaluating the Sustainable Performance of Corporate Board : the Balances Scorecard Approach, Managerial Auditing Journal, ISSN : 0268-6902
- Clarissa, L.B. M., Sergio, H.A.C.F, Sergio, A.B.F., 2020, Organizational Assessment Methodology of Corporate Universities, Rev.Adm, UFSM. Santa Maria, V.13, No 4, p. 709-727
- Guerci, Emilio Bartezzaghi and Luca Solari, 2010, Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis Marco International Journal of Training and Development 14:4 ISSN 1360-3736
- Hendriarto, Y, Susanty, A. DE I., 2017, The Influence of Organizational Culture And Organizational Structure On The Implementation Of Knowledge Management Process In Corporate University Of PT. XYZ. The 8th international conference on sustainable collaboration in busines, technology, information and Innovation, Bandung, Indonesia, Telcon University, Anais..., SCBTII
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard-measures That Drive Performance" , Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79
- Kirkpatrick, D. L. , 1998, Evaluating training programs (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler
- Masannat, J., 2014, How should we measure the effectiveness of our corporate university programs? Retrieved [insert date] from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/48>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI nomor 03 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

- Subhan YT , Warsono S., 2017, Analisis Penerapan E-Learning Sebagai Strategi Pembelajaran di BRI Regional Yogyakarta, Tesis, S2 Manajemen.
- Yuniarto,A., Hubeis,A.V., & Sukmawati, A., 2019, Faktor-faktor Kunci Kesuksesan Implementasi Corporate University dalam Rangka Transformasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 5(3), 466. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.466>.
- Wang, G.G, Li J., Xiao. X., 2010, Understanding the Corporate University Phenomenon : a Human Capital Theory Perspektive, International Journal Human Resources Development and Management, Vol.10, No.2.