

Aun Falestien Faletehan | Airlangga Bramayudha | Muhamad Ahsan  
Muchammad Ismail | Lukman Fahmi | Advan Navis Zubaidi  
M. Anis Bachtiar | A.M. Moefad



Dinamika Tata Kelola

# INDUSTRI MEDIA

Perspektif Manajemen dan Komunikasi



# **DINAMIKA TATA KELOLA INDUSTRI MEDIA**

Perspektif Manajemen dan Komunikasi

# DINAMIKA TATA KELOLA INDUSTRI MEDIA

Perspektif Manajemen dan Komunikasi

- Aun Falestien Faletahan
- Airlangga Bramayudha
- Muhamad Ahsan
- Muchammad Ismail
- Lukman Fahmi
- Advan Navis Zubaidi
- M. Anis Bachtiar
- A.M. Moefad



# DINAMIKA TATA KELOLA INDUSTRI MEDIA

Perspektif Manajemen dan Komunikasi

ISBN: 978-602-332-086-8

Cetakan 1, Desember 2018

viii + 166 hlm, 14,8 cm x 21 cm

**Penulis** : 1. Aun Falestien Faletehan  
2. Airlangga Bramayudha  
3. Muhamad Ahsan  
4. Muchammad Ismail  
5. Lukman Fahmi  
6. Advan Navis Zubaidi  
7. M. Anis Bachtiar  
8. A.M. Moefad

**Layout & Sampul** : A. Mahfudz N.

Katalog dalam Terbitan (KDT)

**Aun Falestien Faletehan, dkk.**

Dinamika Tata Kelola Industri Media Perspektif Manajemen dan Komunikasi. –  
Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2018.

viii, 166 hlm. ; 21 cm.

ISBN 978-602-332-086-8

1. Media, Manajemen, Komunikasi.

I. Judul. II. UIN Sunan Ampel Press

© 2018

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis termasuk menfotokopi, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit.



Penerbit

**UIN SUNAN AMPEL PRESS**

Anggota IKAPI

Gedung Percetakan UIN Sunan Ampel Surabaya

Wisma Transit Dosen It. I

Jl. A. Yani 117 Surabaya | Telp. 031-8410298

Email: sunanampelpress@yahoo.co.id

# KATA PENGANTAR

**T**idak dipungkiri lagi, media memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam tatanan masyarakat lokal, nasional dan internasional. Jim Morrison mengatakan dengan tegas bahwa “Siapa saja yang menguasai media, ia akan mengendalikan pikiran setiap orang.” Setelahnya, dalam skope yang lebih besar, Allen Ginsberg berpendapat serupa bahwa “Siapa saja yang menguasai media, ia akan mengendalikan budaya.” Dalam prakteknya, media memang terbukti bisa memengaruhi segala *mindset*, sikap dan perilaku masyarakat luas. Bahkan, ternyata jauh di era sebelum kedua tokoh pop kultur tersebut lahir, Adolf Hitler sudah memantik semua orang dengan statemennya yang berbau propaganda bahwa “Siapa saja yang menguasai media, ia akan menguasai dunia.”

Melihat begitu pentingnya keberadaan media, maka mutlak diperlukan keahlian yang mumpuni terkait pemahaman dan implementasi media, mulai dari isu pengelolaan perusahaan media hingga tata cara berkomunikasi yang efektif melalui media. Siapapun tentu bisa menjadi penguasa media. Namun, harapan kita semua adalah agar penguasa media mestinya jatuh ke tangan warga negara yang baik dan beretika. Untuk konteks Indonesia, umat Islam harusnya memiliki andil yang besar dalam pengelolaan media di negara ini. Jika penguasa media mampu memberikan informasi yang positif dan konstruktif, maka warga sekitar akan bisa terpengaruhi dan menjadi komunitas yang beradab.

Buku ini lahir untuk tujuan tersebut, sesederhana itu. Dengan mengambil spesifikasi dua sub-topik yaitu manajemen bisnis di korporasi media dan komunikasi bisnis di industri media, buku bunga rampai hasil tulisan dosen-dosen UIN Sunan Ampel Surabaya ini diharapkan bisa memberikan secercah cahaya untuk membantu kita semua dalam memahami kajian media, di saat ini dan di era mendatang yang tidak pernah menentu. □

Surabaya, 19 November 2018

Tim penulis

# DAFTAR ISI

|                      |   |
|----------------------|---|
| Kata Pengantar ..... | v |
|----------------------|---|

## **BAGIAN PERTAMA**

### **Manajemen Bisnis di Korporasi Media**

|  |    |
|--|----|
| 1. <i>Arsitektur Corporate University di Perusahaan Media: Inovasi Pemutakhiran Program Training and Development</i><br><i>Aun Falestien Faletahan</i> ..... | 3  |
| 2. <i>Manajemen Pemasaran Media</i><br><i>Airlangga Bramayudha</i> .....   | 39 |
| 3. <i>Ketika EL, KM, dan AI Bertemu</i><br><i>Muhamad Ahsan</i> .....  | 59 |
| 4. <i>Manajemen Kultur untuk Menciptakan Learning Organisation</i><br><i>Aun Falestien Faletahan</i> .....   | 77 |
| 5. <i>Manajemen Deradikalisasi Dunia Maya dalam Fenomena Industri Media Cyber Society</i><br><i>Muchammad Ismail</i> .....                                   | 93 |

## **BAGIAN KEDUA**

### **Komunikasi Bisnis di Industri Media**

1. Kajian Statistika Bahasa Iklan  
*Lukman Fahmi* ..... 109
2. Intervensi Media dalam Pergerakan Mata Uang Asing  
*Advan Navis Zubaidi* ..... 123
3. Komodifikasi Media dalam Dakwah  
*M. Anis Bachtiar* ..... 135
4. Strukturasi Media: Mengungkap Relasi Kuasa di Balik  
Media Online  
*A.M. Moefad* ..... 149



# BAGIAN PERTAMA

## MANAJEMEN BISNIS di Korporasi Media

1. Arsitektur *Corporate University* di Perusahaan Media: Inovasi Pemutakhiran Program *Training and Development*
2. Manajemen Pemasaran Media
3. Ketika *EL*, *KM*, dan *AI* Bertemu
4. Manajemen Kultur untuk Menciptakan *Learning Organisation*
5. Manajemen Deradikalisasi Dunia Maya dalam Fenomena Industri Media *Cyber Society*

# ARSITEKTUR *CORPORATE UNIVERSITY* DI PERUSAHAAN BISNIS MEDIA

Inovasi Pemutakhiran Program  
*Training and Development*

Aun Falestien Faletahan<sup>1</sup>

## Prolog: Pentingnya Aset Manusia

**D**alam telaah jenis-jenis aset organisasi, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling berharga dalam tipe organisasi apa pun. Kajian Groos dan Jacobsen menunjukkan bahwa manajemen aset SDM itu memiliki tingkat signifikansi tertinggi sebesar 43% dibandingkan dengan pengelolaan aset-aset lain seperti manajemen aset keuangan (19%), manajemen sistem strategik (17%), manajemen aset *networking* (15%), dan manajemen aset infrastruktur (6%) (Roos dan Jacobsen, 1999).

Manusia dianggap sebagai aset yang paling penting karena skill dan cara berpikirnya tidak bisa ditiru oleh organisasi pesaing. Dalam konsep Barney dan Wright (1998) terkait pencarian kelebihan utama organisasi sebagai bekal bersaing, terdapat ide VRIO framework yang menjelaskan bahwa aset yang paling kuat adalah aset yang memiliki *Valuable, Rareness, Imitability, dan Organisational Support*; yang merupakan uraian dari abrivasi VRIO. Aset organisasi harus memiliki nilai yang tinggi, langka, sulit dijiplak dan penuh sokongan sistem organisasi. Kebanyakan semua aset organisasi memungkinkan untuk meme-

---

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Ampel Surabaya, [aunfalestien@uinsby.ac.id](mailto:aunfalestien@uinsby.ac.id)

nuhi keempat hal tersebut, namun tidak bisa bertahan lama, karena aspek *imitability*-nya memiliki durasi tertentu sehingga mudah ditiru oleh organisasi lain. Produk perusahaan yang inovatif mana pun selalu bisa ditiru oleh perusahaan lain. Walau demikian, hal ini berbeda dengan tipikal aset SDM. Aset ini terbilang sangat abstrak karena berkaitan dengan emosi, pikiran, pengetahuan, skill dan spirit. Aset inilah yang amat sulit ditiru karena setiap jiwa mencerminkan sisi keunikannya. Seperti halnya bisnis dalam permainan olahraga sepak bola, klub mana pun tidak akan bisa melahirkan pemain bola yang setara Lionel Messi. Salah satu cara untuk mendapatkannya hanyalah dengan metode 'membajaknya' dari klub Barcelona. Dalam strategi bisnis, tidak jarang salah satu perusahaan menawari gaji yang lebih tinggi kepada pejabat tertentu di perusahaan kompetitor agar mau berpindah pekerjaan.

### **Berawal dari Mencari 'Competitive Advantage'**

**K**ompetisi global dan pergeseran perubahan semakin mendorong setiap organisasi untuk melirik 'human capital' sebagai aset terpenting organisasi karena aset itulah yang paling bisa menyerap pengetahuan untuk bersaing dan berubah. Dalam aktivitas ekonomi yang tidak pasti, pengetahuan menjadi sumber terpercaya dalam membentuk *sustained competitive advantage* (keunggulan daya saing yang berkelanjutan). Posisi ini disebut Hamel dan Prahalad, sebagaimana dilansir oleh Joe Tidd, sebagai fase yang paling diidamkan setiap perusahaan karena memiliki daya saing yang kuat bila dibandingkan dengan kompetitor. Bentuk *sustained competitive advantage* bisa diperoleh melalui penggalian dari core competency perusahaan. Ini berangkat dari tiga proses, yakni *competence cycle* yang terdiri dari identifikasi core *competencies*, lalu menerjemahkan kompetensi itu ke dalam proses baru, produk baru dan jasa baru; dan kemudian diakhiri dengan tahapan belajar (*learning*) dari project yang sukses ataupun yang tidak sukses sehingga bisa melahirkan kompetensi baru (Joe Tidd, 2006).

Bentuk *sustained competitive advantage* selalu berawal dari pengetahuan. Pengetahuan menjadi *basic capital* dan pemicu pe-

ngembangan organisasi. Jika dulu fondasinya dibangun melalui kepemilikan sumber daya tertentu dan biaya yang murah, maka era sekarang ini, kompetisi global lebih didasarkan atas kepemilikan pengetahuan dan penggunaan *knowledge management* secara efisien. Dari sini, organisasi-organisasi modern sekarang lebih suka menggunakan sumber daya mereka (uang, waktu, energi dan informasi) untuk program pelatihan yang permanen bagi semua karyawannya. Organisasi yang paling stabil dalam menghasilkan pengetahuan dan ilmu baru, lalu menyebarkannya ke seluruh elemen organisasi, baik melalui pelatihan dan praktek pengembangan produk atau jasa, maka organisasi itulah yang paling bisa bertahan dan sukses dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pengetahuan adalah kunci sukses, dan pendidikannya secara mutlak diperlukan bagi setiap individu dalam organisasi (Vemic, 2007).

### **Memahami Basis *Training* dan *Development***

**S**udah menjadi keyakinan setiap perusahaan besar di negara-negara maju bahwa kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas itu sangatlah penting, dan hal tersebut tergantung dengan optimalisasi program pelatihan (*training*). Kemajuan perusahaan modern sekarang sebagian besarnya terletak pada investasinya terhadap program *training*. Mereka tidak hanya menginvestasikan sumber dayanya pada wujud uang dan saham saja, namun juga menginvestasikan sumber daya manusianya (Olaniyan dan Ojo, 2008).

Program *training and development* bagi staf organisasi harusnya memang didasarkan atas premis bahwa skil staf tersebut perlu untuk diasah agar organisasi bisa berkembang secara keseluruhan. *Training* untuk individu organisasi adalah pengembangan pengetahuan, skil dan sikap secara sistematis agar pegawai bisa mengerjakan tugas secara baik. *Training* tidak hanya berlaku untuk pegawai baru saja, namun untuk semua pegawai yang dirasa memerlukan tambahan pelatihan untuk menyesuaikan dengan ruang kerja yang baru atau berubah. Untuk kasus karyawan baru, ketika memasuki sebuah organisasi, mereka pasti sudah memiliki ragam skil yang berbeda-beda, meskipun tidak semuanya relevan dengan kebutuhan organisasi. Oleh

karenanya, *training* diperlukan untuk menelaraskan skill mereka dengan desain pekerjaan yang dimiliki organisasi (Olaniyan dan Ojo, 2008). Begitu juga untuk karyawan lama, *training* juga diperlukan untuk menyesuaikan skill staf yang terkadang kalah cepat dalam berkembang bila dibandingkan dengan kemajuan teknologi dan derasnya perubahan sosio-ekonomi di luar organisasi. Organisasi selalu berubah, dan desain pekerjaan juga selalu berubah dari waktu ke waktu. Kalau skill karyawan tidak dirubah dan di-*upgrade*, maka karyawan akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam analisa Vemic, perubahan teknologi, terutama dalam aspek teknologi informasi, telah melahirkan penyebaran pengetahuan secara cepat. Sebagai misal, dalam periode antara tahun 1900 hingga 1950, jumlah pengetahuan manusia telah meningkat dua kali; dan semenjak itu telah meningkat ganda setiap 5 hingga 8 tahunan. Sekarang, pengetahuan menjadi cepat usang dan tidak terpakai lagi dalam tempo singkat. Karenanya, manusia harus cepat mendapatkan pengetahuan baru setiap 2 hingga 3 tahun untuk bisa beradaptasi dengan perubahan (Vemic, 2007). Pengetahuan itulah yang menjadi kemampuan, skill, pemahaman dan informasi yang diperlukan setiap orang untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif-efisien dalam organisasi (Olaniyan dan Ojo, 2008).

Selain teknologi, aspek lain yang perlu diperhatikan adalah meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan. Bisnis modern membutuhkan pengetahuan dan skill yang sebagian besar justru tidak ditemukan dalam pendidikan sekolah formal. Ada jarak yang besar antara keluaran sekolah bisnis dengan kualifikasi individu yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini bisa jadi dikarenakan berakhirnya era produksi massa, semakin selektifnya konsumen, dinamisnya ekonomi global, dan kehadiran pasar dunia yang tidak bisa diprediksi. Kondisi ini memaksa organisasi harus memutar otak untuk meningkatkan skill pegawainya sebagai aset *human capital* yang paling dipercaya (Vemic, 2007).

Istilah *training* selalu disandingkan dengan istilah *development*. Pada dasarnya, *training* dan *development* adalah dua hal yang berbeda. Perbedaan yang mencolok adalah bahwa tujuan utama dari *training*

atau pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan kerja dan perilaku individu dalam kondisi sekarang; sedangkan target utama dari *development* adalah untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam kaitannya dengan beberapa posisi SDM di masa depan yang biasanya dikaitkan dengan keterampilan manajerial (Dowling dan Welch, 2004). Jadi, fungsi *training* biasanya langsung kelihatan di masa-masa sekarang karena memang didesain untuk menutupi kelemahan skill yang sekarang ada. Sementara itu, bilamana efek positifnya baru kelihatan di masa yang akan datang, program *development* lazimnya mengambil andil penting. Dinamakan *development* atau pengembangan, karena biasanya membutuhkan waktu yang agak lama dan didesain bukan untuk menutupi kelemahan skill di kondisi sekarang, melainkan untuk menambah kekuatan SDM organisasi di masa-masa akan datang. Model program studi lanjut master atau Ph.D adalah salah satu contoh kongkrit dari *development*.

Salah satu cara utama bagi individu untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan pada standar yang diinginkan adalah melalui pelatihan. Bila dilihat efek dominonya, pelatihan akan meningkatkan kompetensi yang pada akhirnya nanti diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Kemudian, kinerja yang baik akan dapat mengantarkan organisasi untuk bisa sukses (Margolis dan Bell, 1989). Seperti itu pula, *development* memiliki peran yang sama dalam mengantarkan perubahan individu yang nanti mampu membawa perubahan organisasi dan juga masyarakat ke arah yang lebih baik. Sejumlah hasil riset menunjukkan bahwa *training* dan *development* benar-benar menghasilkan dampak positif terhadap individu, tim, organisasi, dan masyarakat (Smith, 1998; Aguinis dan Kraiger, 2009; Korte, 2007; Thang, Quang dan Buyens, 2010).

Untuk organisasi sendiri, bukti dampak positif program *training and development* telah dirangkum oleh Thang dan rekan-rekannya. Mereka telah merangkum sejumlah riset internasional yang dilansir di banyak jurnal ilmiah lintas disiplin ilmu mulai dari tahun 1991 hingga 2007 terkait topik keterkaitan antara program *training and development* dengan kinerja organisasi. Temuan Thang, dkk menunjukkan adanya 66 kajian yang menggambarkan peran positif dari adanya program pelatihan bagi karyawan. Misal dari 66 kajian itu meng-

identifikasi bahwa *training* memberikan efek positif pada kualitas, perkembangan produktivitas, peningkatan penjualan produk, kestabilan *turnover*, kepuasan konsumen, kepuasan *shareholder* atau pemilik perusahaan, dan sebagainya (Thang, Quang dan Buyens, 2010).

Maka dari itu, pertanyaan yang perlu diajukan di masa sekarang adalah bukan lagi apakah *training and development* itu perlu dilakukan atau tidak, namun pertanyaannya adalah apakah program *training and development* itu telah memiliki dampak positif atau tidak. Hal ini dikarenakan banyak kasus program *training and development* hanyalah sebatas formalitas saja. Beberapa organisasi justru menganggap program pelatihan ini hanya sebatas 'buang-buang' uang dan waktu semata; dan tidak menghasilkan dampak terhadap peningkatan komitmen atau kinerja pegawai.

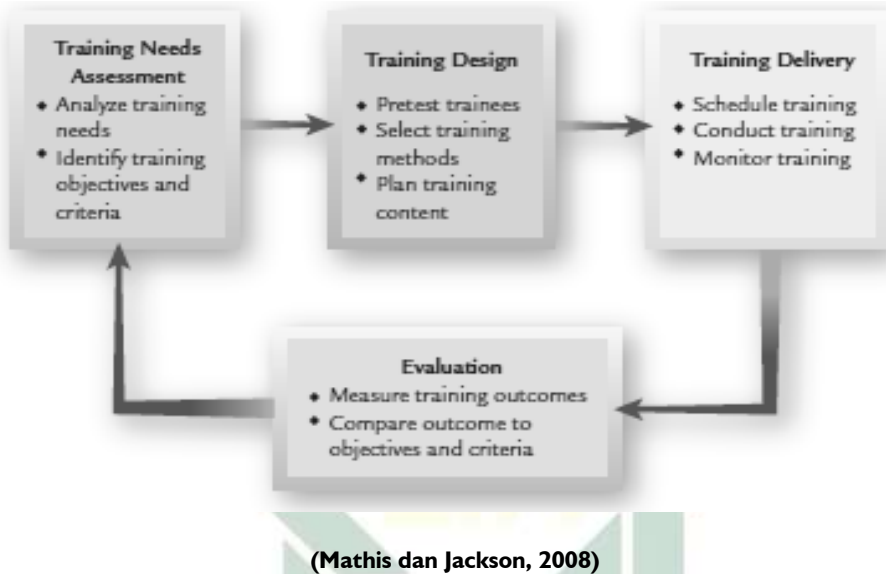
Studi kasus di sejumlah organisasi di kawasan Arab, terutama di Jordania, telah menunjukkan fakta itu. Evaluasi atas efek program pelatihan tidaklah begitu memiliki kontribusi kuat terhadap suksesnya organisasi. Namun hal ini ternyata lebih banyak disebabkan akar tradisi organisasi-organisasi Arab yang kurang memandang program pelatihan secara profesional. Program *training and development* juga tampak kehilangan rencana yang sistematis, implementasi yang kurang efektif dan lemahnya fase evaluasi.

Karenanya, Atiyyah berpendapat, sebagaimana yang dikutip oleh Altarawneh, program *training and development* di negara kawasan Arab lebih bersikap subjektif dalam hal evaluasi dan biasanya hanya dilakukan untuk mereaksi opini pegawai setelah mereka mendapatkan pelatihan. Jadi, untuk kasus organisasi di negara-negara Arab, ukuran efektivitas program *training and development* sebenarnya kurang bisa diukur secara akurat (Altarawneh, 2009). Intinya, program pelatihan seharusnya menjadi basis dari perubahan individu untuk bisa menyatu dengan pekerjaan guna mencapai kinerja organisasi yang diinginkan.

Proses pelaksanaan *training and development* tidaklah berdasarkan ketersediaan anggaran saja, namun berdasarkan kebutuhan SDM yang bersumber dari kelemahan dan kekurangan skill yang dimiliki

SDM. Mathis dan Jackson mengilustrasikan proses sistematis pelaksanaan *training* dan *development* sebagaimana figur 1.1. berikut:

**Figur 1.1.**  
**Sistematika proses *training* dan *development***



Figur 1.1. menunjukkan betapa krusialnya analisa kebutuhan *training* sehingga menjadi rujukan utama dalam penentuan desain (*training design*) dan model penyampaian pelatihan (*training delivery*). Praktek pelatihan dan pengembangan pun sifatnya selalu berputar karena tidak hanya diberikan sekali saja. Hasil evaluasi seharusnya membantu jajaran manajemen untuk memutuskan keberlanjutan *training* atau perlunya dirubah skema penyampaiannya.

### **Pergeseran dari ‘Training Center’ ke ‘Corporate University’**

**K**eberadaan program pelatihan dan pengembangan teramat urgen dan pasti dibutuhkan untuk menyelaraskan skill sumber daya manusia dengan profil pekerjaan yang selalu berkembang. Hampir semua perusahaan memiliki rencana strategik terkait



program pelatihan yang biasa dikelola oleh beberapa unit khusus seperti pusat pelatihan (*training center*), unit *research and development*, Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan), dan sejenisnya.

Beriring dengan derasnya perubahan profil organisasi, perusahaan yang semakin besar, apalagi bersifat global, cenderung tidak lagi membuat program pelatihan secara *ad hoc*, reaktif ataupun hanya dikelola secara mandiri di setiap anak perusahaan saja. Perusahaan-perusahaan besar sudah menggeser paradigma unit *training* dan *development*-nya dengan beralih kepada konsep khusus yang disebut dengan 'Corporate University'. Secara harfiah, Corporate University terdiri dari dua diksi, yakni Corporate yang bermakna perusahaan atau korporasi dalam istilah serapan Indonesianya; dan kata University yang berarti perguruan tinggi, kampus atau universitas. Secara sederhana, Corporate University difahami sebagai universitas yang berada di dalam sebuah perusahaan. Dalam artian fisik, memang perusahaan tersebut memiliki universitas, meskipun pelaksanaan pelatihannya juga diperkaya dengan adanya pembelajaran online atau yang biasa disebut dengan 'virtual university'. Perbedaan yang signifikan dengan perguruan tinggi formal pada umumnya, jikalau universitas formal mencetak lulusan disiplin keilmuan tertentu, maka Corporate University mencetak para pengelola perusahaan yang tangguh yang akan diintegrasikan dalam proses internal perusahaan dalam meningkatkan nilai tambah untuk bertahan, tumbuh dan berkesinambungan. Berbeda dengan konsep Pusdiklat, yang umumnya dimiliki banyak perusahaan, yang selalu menekankan kepada penguasaan dari setiap modul; maka Corporate University mengutamakan peningkatan kecerdasan/inteligensia perusahaan untuk melakukan perubahan, mengeksekusi inisiatif strategis, dan menyebarkan "best practices" di antara unit usaha dan dari luar. Perusahaan yang sangat cerdas sangat sulit dibentuk walaupun anggota manajemen cerdas. Diperlukan pelatihan bersama yang konsisten (IndoCUGroup, 2013).

Pergeseran paradigma dari *training and development* ke arah Corporate University ditelaah secara mendalam mengingat perbedaan yang cukup signifikan antara pelaksanaan *training* yang selama ini ada dengan praktek Corporate University yang sudah dijalankan

sejumlah perusahaan-perusahaan besar. Figur 1.2. berikut ini mengilustrasikan perbedaan yang menonjol antara unit *training and development* dengan *Corporate University*:

**Figur 1.2.**  
**Perbedaan *Training* dengan *Corporate University***

| Training  | Dimensi          | CorpU  |
|---|------------------|--|
| Akses yang Terbatas (pada ruang kelas dan waktu tertentu)   | Akses            | Dapat diakses dari mana saja dan kapan saja  |
| Terbatas pada peserta tertentu  | Peserta          | Fleksible pada semua peserta   |
| Meningkatkan keterampilan teknis dan bisnis   | Konten           | Meningkatkan kompetensi dengan ruang lingkup yang luas via eLearning               |
| Dilakukan oleh instruktur dan test secara sinkornus (bersamaan)                                     | Penyampaian      | proses pembelajaran dan test dapat secara asinkronus (tdk bersamaan)               |
| Secara terbuka dengan proses manual tidak berkaitan dg kurikulum pelatihan dan persyaratan tertentu | Registrasi       | Berdasarkan kebutuhan kurikulum secara online via Learning Management System (LMS) |
| Biasanya reaktif  | Fokus            | Kebanyakan secara proaktif   |
| Berdasarkan jadwal proses belajar dalam waktu tertentu  | Frekuensi        | Proses belajar secara berkelanjutan bisa kapan saja                                |
| Secara normal dilakukan oleh staff fungsi tertentu  | Pengoperasian    | Dilakukan oleh unit bisnis terpisah yang mampu menghasilkan revenue                |
| Untuk meningkatkan atau mengembangkan keterampilan  | Dampak (Outcome) | Meningkatkan kinerja secara keseluruhan  |
| Kemampuan menghasilkan pendapatan & peserta yang terbatas   | Pendapatan       | Memiliki kemampuan menghasilkan pendapatan yang besar via online                   |
| Bersifat taktis   | Ruang lingkup    | Keselarasan strategis denga unit bisnis  |

(IndoCU Group, 2013)

### Akar Sejarah *Corporate University*

**K**onsep *Corporate University* adalah fenomena yang relatif baru (Shaw, 2005) dan telah difokuskan pada pengembangan sumber daya manusia dan hubungannya terhadap strategi perusahaan serta berperan penuh atas praktek pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) (Prince dan Stewart, 2002). *Corporate University* adalah produk dari kuartal terakhir abad kedua puluh dan merupakan jenis *in-house* departemen pelatihan yang dianggap memiliki fungsi

strategis untuk pembangunan masa depan organisasi (Development and Learning in Organizations Group, 2005). Alasan lain untuk meluncurkan Corporate University adalah untuk memastikan bahwa pendidikan yang mereka bayar harus benar-benar relevan dan memberikan dampak positif bagi individu-individu perusahaan. Dari sini, beberapa perusahaan mengambil peran yang semakin aktif dalam mengembangkan program pelatihan mereka sendiri (Fulmer dan Gibbs, 1998). Dalam beberapa kasus, perusahaan yang memberikan pendidikan kepada individunya melalui program pelatihan yang ada di luar, ataupun mengikuti perguruan tinggi formal, cenderung tidak berdampak secara maksimal karena tidak langsung berkaitan dengan kebutuhan perusahaan. Dari sinilah, Corporate University dihadirkan untuk mengisi kekosongan kesenjangan skill dengan kebutuhan kualifikasi pekerjaan di semua unit perusahaan.

Dalam sejarahnya, Corporate University yang pertama kali didirikan barangkali adalah Corporate University yang dimiliki General Motors di tahun 1920 dan kemudian semakin merambah kepada perusahaan lain di era Perang Dunia ke-2, sepertihalnya Corporate University yang didirikan oleh Northrup Aircraft pada tahun 1940 (Bruno Dufour dan Jérôme Wargnier, 2010). Eksistensi Corporate University mengalami transformasi substansi yang cukup besar sejak General Electric (GE) memperkenalkan untuk pertama kali Crotonville sebagai Pusat Kepemimpinan GE tahun 50-an. Pada awalnya, Crotonville hanya ditujukan untuk mendidik para manajer GE karena dianggap lebih murah ketimbang mengirim mereka belajar ke jalur pendidikan tradisional. Secara bertahap, Crotonville telah menjadi Corporate University yang mendunia, menjadi pelopor istilah Corporate University, dan melayani tidak hanya para pegawai GE tetapi juga para konsumen, vendor, dan mitra bisnis GE. Keberhasilan GE mendominasi dunia di bidangnya tidak terlepas dari keberadaan Crotonville (Human Capital Journal, 2013).

Praktek pelatihan karyawan pada dasarnya telah menjadi tradisi yang terus-menerus di GE. Di tahun 2007 saja, GE berinvestasi lebih dari \$1 miliar dalam inisiatif pelatihan dan pengembangan setiap tahunnya (GE, 2007a). Dedikasi GE untuk pelatihan paling terlihat di John F. Welch Learning Center di Crotonville, New York.

Didirikan pada tahun 1956, kampus pembelajaran korporasi seluas 53-acre adalah *Corporate University* pertama di Amerika dan simbol komitmen GE untuk belajar. Dalam riwayatnya, lembaga ini berganti nama pada tahun 2001 untuk menghormati mantan CEO, Jack Welch yang pensiun setelah 20 tahun pengabdian di GE. Nama sebelumnya adalah *Leadership Development Institute GE* (BusinessWire, 2001).

Selama lebih dari 50 tahun, John F. Welch Leadership Center telah berada di garis depan dari pelatihan dan pengembangan untuk berpikir progresif dalam organisasi pengembangan, kepemimpinan, inovasi dan perubahan. Setiap tahun, ribuan orang GE dari anak perusahaan, dari karyawan entry-level hingga level eksekutif tertinggi, datang ke Crotonville untuk memperoleh pengalaman belajar (GE, 2007b). GE menawarkan pelatihan manajemen yang intensif melalui program kepemimpinan khusus. Program ini direncanakan untuk mempercepat pembelajaran bagi karyawan berprestasi dengan menggunakan berbagai metode mulai dari *e-learning* hingga pembelajaran aksi, dari *camp boots* hingga pertemuan antar pimpinan. (GE, 2007c).

Sejarah mencatat munculnya sejumlah *Corporate University* setelah Crotonville. Raksasa makanan cepat saji McDonald's Corporation mendirikan *Hamburger University* di pinggiran kota Chicago tahun 1961. *Corporate University* ini memiliki fasilitas di atas lahan seluas 130.000 kaki persegi dan 30 profesor tetap. *Hamburger University* menyelenggarakan kursus-kursus terkait dengan bisnis dan jasa makanan. Bahkan, kelas manajemen restoran mereka bisa dihitung sebagai jam kredit mata ajar. *Corporate University* ini telah mengajar seluruh karyawan McDonald's di berbagai belahan dunia dan menyediakan jasa penerjemahan ke 28 bahasa berbeda. Kehadiran *Motorola University (MU)* juga menandai pentingnya peranan *Corporate University* untuk keberhasilan perusahaan. *Motorola University* menyediakan beragam kursus bisnis berdasarkan filosofi bisnis Six Sigma yang diciptakan oleh Motorola. Six Sigma menerapkan strategis bisnis berdasarkan peningkatan kontrol kualitas dan meminimalkan keberagaman dalam proses bisnis. Universitas ini menyediakan kursus untuk pemula level Green Belt sampai yang terancang Master Black Belt, yang mensyaratkan penyelesaian kursus

Six Sigma tertentu, aplikasi prinsip-prinsip Six Sigma dalam bisnis, dan menyelesaikan pengerjaan White Paper. Motorola University menyediakan kursus online dan training di berbagai fasilitas pelatihan yang tersebar di AS, Inggris, dan Kanada. Konsep Corporate University juga menarik minat milyarder Donald Trump Sr., dan Trump kemudian mendirikan Trump University yang menyediakan layanan beragam kursus di bidang kewirausahaan, real estate, manajemen bisnis, dan investasi. Universitas ini tidak menyediakan kredit mata ajar dan gelar. Program pendidikan yang diberikan termasuk e-newsletter pendukung, program mentoring one-on-one, dan kursus-kursus yang diajar oleh beragam pakar, termasuk para eksekutif perusahaan Fortune 500 dan profesor dari Columbia University, Northwestern University, dan Dartmouth College. Trump University juga menyediakan workshop dan seminar bagi mahasiswa di seluruh Amerika Serikat (Human Capital Journal, 2013).

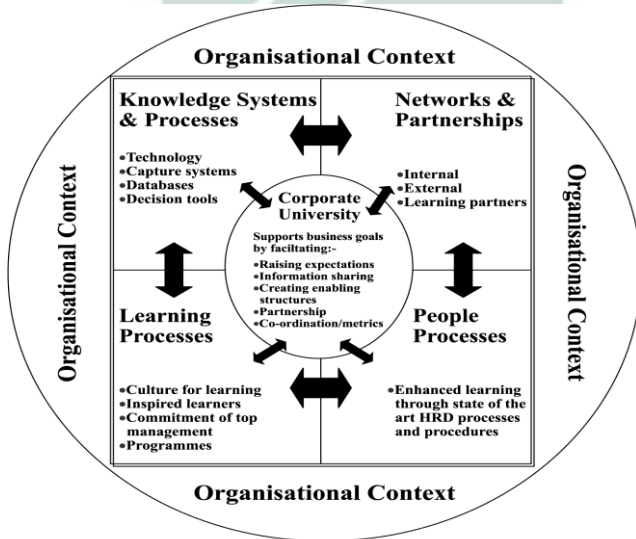
### **Konsep Dasar Corporate University**

Sebagai media pelatihan dan pengembangan, Corporate University sangat berguna sebagai model untuk pelatihan yang berkesinambungan di dunia usaha sekaligus pembelajaran reguler bagi setiap karyawan. El-Tannir menawarkan definisi Corporate University sebagai "Fungsi atau departemen dalam perusahaan yang mengembangkan keterampilan bagi karyawan, dan mengintegrasikan mereka ke dalam orientasi strategis korporasi dengan penekanan kuat pada kepemimpinan dan peningkatan kinerja terkait dengan pekerjaan" (El-Tannir, 2002).

Secara konvensional, Corporate University diatur untuk mengembangkan keterampilan umum karyawan dan meningkatkan produktivitas mereka dengan menggunakan inovasi terbaru dalam teknologi informasi dan telekomunikasi. Densford (1998, seperti dikutip dalam El-Tannir, 2002) menambahkan bahwa misi Corporate University adalah sebuah diversifikasi untuk mencapai tujuan strategi perusahaan, berkomunikasi budaya yang efektif, dan menawarkan kurikulum yang sistematis khususnya untuk kepentingan pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya, akan ada konsep-konsep kunci di

sekitar *knowledge management* dan *organizational learning* dalam melaksanakan pekerjaan. Secara singkat, Prince dan Stewart (2002) menetapkan kerangka kerja *Corporate University* yang berperan aktif dalam mengelola empat proses inti, yaitu sistem pengetahuan dan proses (*knowledge system and processes*), jaringan dan kemitraan (*networks and partnerships*), proses SDM (*people processes*), dan proses pembelajaran (*learning processes*). Figur 1.3 berikut menggambarkan model yang biasanya dianggap sebagai "tipe ideal", atau cetak biru, dari *Corporate University* 'kelas dunia'.

Figur 1.3.  
 'Framework *Corporate University*'



Prince and Stewart (2002)

Dari framework figur 1.3. tersebut, atau yang sering dinamakan dengan roda universitas perusahaan (*Corporate University wheel*), tersirap apa-apa yang mungkin disebut sebagai tipe ideal dari strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis *Corporate University*. Misalnya, argumen dari Prince dan Stewart (2002) menunjukkan bahwa kebutuhan untuk mengembangkan pengetahuan organisasi

bisa menggerakkan perusahaan untuk harus menghadirkan model Corporate University yang lebih ambisius dan mungkin jauh lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan operasional dan strategis organisasi. Selain itu, ada beberapa pemahaman, sebagaimana yang dikemukakan Fulmer dan Gibbs (1998), bahwa Corporate University tampak berbeda dari unit pelatihan karena Corporate University lebih proaktif, lebih strategis, terpusat, dan kurikulum pembelajarannya disesuaikan dengan pekerjaan kunci perusahaan. Singkatnya, Corporate University didesain karena keinginan perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar dengan memiliki tenaga kerja yang dikembangkan.

Di sisi lain, Lenderman dan Sandelands (2002) menyatakan bahwa Corporate University merupakan fungsi dari departemen sumber daya manusia. Kemampuan Corporate University dalam mengelola interaksi yang kompleks dari subsistem pembelajaran organisasi dan kemampuan dalam mengelola program pelatihan dan pendidikan merupakan sebuah peran yang sangat signifikan dalam fungsi-fungsi manajemen SDM, dan kemudian pada akhirnya nanti, mampu mengembangkan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui pembentukan Corporate University, yang menempatkan pengelolaan SDM sebagai strategi bisnis utama, dapat benar-benar membentuk kompetensi inti SDM dalam suatu organisasi. Sebuah sumber daya strategis didefinisikan sebagai sumber daya yang mampu memberikan suatu perusahaan dengan keunggulan kompetitif (Smith, Vasudevan dan Tanniru, 1996). Di sini, orang-orang yang sudah terlatih dan terlahir dari Corporate University adalah sebuah *corporate citizenship* yang memberikan nilai tambah, mampu menerjemahkan visi dan memperkaya budaya organisasi. Mereka memiliki misi untuk mencapai tujuan strategi perusahaan, sebagaimana yang ditunjukkan Freisna (1997, seperti dikutip dalam El-Tannir 2002) bahwa salah satu prototipe dari Corporate University adalah untuk mendorong dan membentuk arah strategis perusahaan dan untuk mencari peluang masa depan. Hal demikian bisa berhasil karena Corporate University mampu melahirkan pengetahuan baru melalui *human capital* yang dilatih secara sistematis.



Proses menciptakan SDM dengan skill yang mumpuni dan sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan menjadikan *Corporate University* harus bermetamorfosis dari fase ke fase, karena memang kemunculan *Corporate University* tidak langsung secara tiba-tiba. Dalam kajian Jansink (2005), *Corporate University* berubah-ubah menurut kebutuhan operasional, taktik atau strategik. Figur 1.4. berikut menggambarkan perubahan fase *Corporate University*:

**Figur 1.4.**  
**Fase Perubahan *Corporate University***

| Features                            | Operational Phase                                   | Tactical Phase                                    | Strategic Phase                                  |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Type of <i>Corporate University</i> | “Advanced training department”                      | “Knowledge back-bone”                             | “Knowledge factory”                              |
| Goal                                | Efficiency  | In line with organizational goals                 | Surpass competition                              |
| Relation with strategy              | Indirect and reactive                               | Direct and reactive                               | Direct and proactive                             |
| Main activity                       | Centralizing training activities within the company | Building courses based on organizational strategy | Development of strategy by training and research |

(Jansink, 2005)

Dari penjabaran figur 1.4. tersebut, *Corporate University* beroperasi di wilayah operasional, taktis dan strategis. Dari perkembangan awalnya, manakala masih berfungsi sebagai departemen pelatihan yang tersentralisir, *Corporate University* bersifat reaktif dan memiliki relasi yang tidak langsung dengan strategi bisnis perusahaan. Di fase ini, *Corporate University* juga cenderung bertujuan melakukan efisiensi modal semaksimal mungkin namun ‘dipaksakan’ untuk mencapai tujuan perubahan skill pegawai. Biasanya dilakukan



ketika pihak manajemen menemukan kelemahan skill pegawai akibat beberapa faktor, sehingga menimbulkan adanya program pelatihan untuk menutupi kelemahan skill tersebut.

Situasi ini berbeda dengan peranan Corporate University di fase kedua, yakni ketika menjadi 'tulang punggung pengetahuan' perusahaan. Di fase ini, Corporate University sudah mulai merambah ke wilayah strategi bisnis korporasi dengan mencoba mengaitkan program pengembangan SDM dengan kebutuhan strategi perusahaan. Corporate University masih bersifat reaktif dengan potret sumber daya manusianya. Akan tetapi karena sudah beralih profil menjadi '*knowledge back-bone*', Corporate University harus memiliki kurikulum pelatihan terpadu yang didasarkan atas perubahan strategi bisnis perusahaan. Kurikulum ini yang nantinya akan digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan.

Kemudian, pada fase level strategis, profil Corporate University akan menjadi 'pabrik pengetahuan' yang secara berkala terus melahirkan inovasi, skill atau talenta baru guna mempertahankan daya saing perusahaan. Di sini, Corporate University sudah bersifat proaktif dengan tidak lagi menunggu adanya masalah agar bisa diselesaikan, namun sudah bisa memprediksi masalah dan kemudian menyelesaikannya sebelum problema SDM muncul di perusahaan. Corporate University sudah mengantisipasi kemunculan masalah SDM dengan memberikan program pelatihan khusus.

## **Praktek Corporate University di Indonesia**

**H**ingga kini, hanya di Amerika Serikat saja, diperkirakan terdapat jumlah 4000 Corporate University. Jumlah tersebut akan bertambah dua kali lipat bila dihitung dalam skala global yang berjumlah sekitar 8000an Corporate University di seluruh dunia.

Di Indonesia sendiri, istilah Corporate University juga mulai dikenal di beberapa perusahaan dan beberapa korporasi sudah memulai rintisan pendiriannya. Diksi Corporate University semakin menjadi trend bisnis baru dan fenomena global bagi para pelaku pebisnis yang menyadari pentingnya kualitas sumber daya. Dalam prakteknya, sumber daya manusia atau human capital sudah diyakini

menjadi 'human energy.' Meskipun jumlah *Corporate University* di Indonesia tidak sebanyak di negara maju, namun perkembangannya semakin pesat. Banyak perusahaan yang mulai beramai-ramai mendirikan *Corporate University*. Beberapa nama perusahaan yang memiliki *Corporate University* adalah Astra Group, Garuda Food, Bank Danamon, Telkom, PLN, Bank Mandiri, Pertamina, Garuda Indonesia, Angkasa Pura, Pelabuhan Indonesia (IPC/Indonesia Port Corporation), Allianz Indonesia, dan sebagainya.

Dalam sejarahnya, Astra Group telah lama memiliki Astra Management Development Institute dan riwayat ini cukup dikenal karena keberadaannya dianggap sebagai *Corporate University* yang pertama kali muncul di Indonesia dan masih berjalan sampai sekarang. Sementara itu, Garuda Food sudah melakukannya sejak 2003 melalui *Corporate University* yang dinamai Tudung Leadership Development Institute. Begitu juga dengan Danamon *Corporate University* yang didirikan di tahun 2008 dengan programnya, antara lain: Retail & SME Banking School, Microfinance School, Wholesale Banking School, dan lain sebagainya. Selain perusahaan swasta, perusahaan yang berstatus BMUN juga tidak kalah bersaing. Setelah Telkom *Corporate University*, menyusul PLN yang membentuk PLN *Corporate University* di tahun 2012. Lalu juga terdapat nama Bank Mandiri dan Pertamina. Pertamina, perusahaan Indonesia pertama yang masuk peringkat 122 dalam Fortune Global 500, mendirikan Pertamina *Corporate University* sebagai wahana pelatihan SDM secara strategis.

Untuk kasus Pertamina dan Telkom, dua BUMN raksasa di Indonesia ini menjadikan tahun 2012 sebagai tahun untuk mentransformasikan aktivitas pembelajaran dan pengembangan SDM mereka dari sebuah Pusat Pendidikan dan Pelatihan biasa menjadi *Corporate University*. Pertamina selama ini telah memiliki Pertamina Learning Center (PLC) di kawasan Simprug Jakarta sebagai pusat pengembangan SDM mereka. Sementara, Telkom, perusahaan ranking 685 versi Forbes 2000 tahun 2013, memiliki Learning Center yang berpusat di Geger Kalong, Bandung. Namun keduanya melakukan transformasi dari pusat pelatihan menjadi *Corporate University*. Perubahan ini menunjukkan greget Pertamina dan Telkom

dalam berinvestasi SDM dan pentingnya program pengembangan SDM diselaraskan dengan rencana bisnis perusahaan. Hasil dari semua kegiatan *learning and development* harus berkorelasi dan mendukung langsung kinerja bisnis Telkom agar bisa tumbuh secara berkesinambungan di atas rata-rata perkembangan industri

Karena Corporate University ini merupakan *template* dari struktur perguruan tinggi formal, maka bentuk penanggung jawabnya pun hampir mirip. Dalam kasus Telkom, untuk memastikan efektivitas kinerja Corporate University, struktur pelaksana Corporate University diisi para pimpinan unit bisnis Telkom Group yang bekerjasama secara penuh dengan Direktorat Human Capital dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan Telkom Corporate University. Seluruh Direktur Bisnis Telkom dan CEO anak perusahaan unggulan Telkom Group mengisi jabatan Dekan (total 11 Dekan), dan Direktur Utama Telkom langsung menjabat Rektor/ Principal sekaligus Ketua Komite Learning Telkom Corporate University.

Rektor dibantu oleh para Dekan (*Dean*) pada Business Academy, yaitu para Direktur Bisnis Telkom serta Direktur Utama anak perusahaan unggulan di setiap sektor bisnis sebagai Dekan untuk Business Academy. Jumlah 11 Dekan tersebut mawadahi bisnis inti Telkom: Telecommunications, Information, Media & Edutainment dan Services (TIMES). Para Dekan ini bertanggung jawab dalam aspek kompetensi teknis, sedangkan unit Human Capital Telkom bertanggung jawab terhadap aspek kompetensi kepemimpinan. Selain itu, para Kepala unit bisnis Telkom Group juga menjadi anggota Business Academy. Para pakar di setiap unit bisnis bergabung dengan tim pakar Corporate University. Dengan keterlibatan Direktur Bisnis dan Kepala unit bisnis beserta team pakarnya, maka diharapkan program pembelajaran Telkom Corporate University benar-benar sesuai dengan kebutuhan bisnis perseroan.

## Corporate University di Perusahaan Media

**R**obert W. McChesney di tahun 1997 menulis sebuah artikel dengan judul 'The Global Media Giants.' Ia menyoroti dominasi sejumlah perusahaan media yang dianggap mendominasi

dunia: "Sebuah momok sekarang menghantui dunia. Sistem media komersial global didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan-perusahaan media transnasional superpower yang sebagian besar berbasis di Amerika Serikat. Ini adalah sistem yang bekerja untuk memajukan pasar global dengan mempromosikan nilai-nilai komersial. Perusahaan media memiliki modal kuat untuk mengarahkan persepsi dunia. Sebagaimana yang ada dalam pepatah John Jay, mereka yang memiliki dunia, maka harus mengaturnya (*those who own the world ought to govern it*).” Sistem komersial global adalah perkembangan yang sangat baru di akhir abad 20. Sampai tahun 1980-an, sistem media pada umumnya hanya dalam lingkup nasional. Meskipun ada impor buku, film, musik dan acara TV selama beberapa dekade, namun sistem penyiaran dan industri surat kabar pada dasarnya dimiliki dan diatur secara domestik. Baru mulai tahun 1980-an, dengan adanya tekanan dari IMF, Bank Dunia dan pemerintah AS untuk melakukan deregulasi dan privatisasi media dan sistem komunikasi yang bertepatan dengan adanya satelit baru dan teknologi digital, maka bermunculanlah sejumlah raksasa perusahaan transnasional media (McChesney, 1997).

Peranan perusahaan media tidaklah kecil di era saat ini. Sebagai ilustrasi sederhana, dari infografis yang dibuat Jason di [www.frugaldad.com](http://www.frugaldad.com) pada tahun 2011 di Amerika Serikat, hanya enam perusahaan raksasa media yang mengontrol hingga 90% tentang apa yang dibaca, dilihat dan didengarkan masyarakat (Lutz, 2012). Jadi hampir seluruh warga Amerika mengandalkan informasi dari enam perusahaan media saja. Perubahan dominasi perusahaan media ini sangat drastis bila melihat fenomena sebelumnya di tahun 1983 manakala terdapat 50 perusahaan media yang mengontrol informasi warga Amerika. Hanya kurang lebih 30 tahunan setelah tahun tersebut, jumlah 50 perusahaan media tersebut kemudian mengerucut hanya menjadi enam perusahaan di tahun 2011, yakni GE (yang saat itu mencakup Comcast, NBC, Universal Videos dan Focus Features) News-Corp (yang saat itu mencakup FOX, Wallstreet Journal dan New York Post), Disney (yang saat itu mencakup ABC, ESPN, Pizar, Miramax dan Marvel Videos), Viacom (yang saat itu mencakup MTV, Nick Jr, BET, CMT dan Paramount

Pictures), Time Warner (yang saat itu mencakup CNN, HBO, Time dan Warner Bros) dan CBS (yang saat itu mencakup Showtime, Smithsonian Channel, NFL.COM, Jeopardy dan 60 Minutes).

Kondisi ini tidak jauh beda dengan tahun 2015 yang tetap menunjukkan dominasi perusahaan media dalam mengontrol informasi global. Menurut hasil riset yang dilakukan Forbes Business News, sepuluh perusahaan media yang terbesar di tahun 2015, secara berurutan, adalah sebagaimana berikut: Comcast, Walt Disney, Twenty-First Century Fox, Inc, Time Warner, Time Warner Cable, Directv, WPP United Kingdom, CBS United States, Viacom dan British Sky Broadcasting. Indikator matriks yang digunakan untuk melakukan rangking adalah aspek penjualan, jumlah profit, total aset dan nilai pasar. Dari hasil riset tersebut, Comcast masih penyedia broadband terbesar di dunia dan memiliki lebih dari 22 juta pelanggan high-speed internet. Dengan \$68,8 milyar dalam total penjualan, \$8,4 milyar untuk porsi keuntungan, dan \$159,3 milyar dalam total aset; perusahaan yang bergerak di bidang media, hiburan dan komunikasi ini memiliki nilai pasar (*market value*) sebesar \$147,8 milyar (Forbes, 2015).

Di urutan kedua, secara global, terdapat Walt Disney yang merupakan perusahaan internasional yang terdiversifikasi dalam bidang hiburan keluarga dan media. Perusahaan beroperasi melalui lima segmen bisnis: Media Networks, Parks & Resorts, Studio Entertainment, Consumer Products dan Media Interaktif. Segmen-segmen perusahaan ini beroperasi melalui anak perusahaan konsolidasi seperti ESPN, Disney Channels Worldwide ABC Family, SOAPnet dan UTV, ABC Television Network dan stasiun televisi, ESPN Radio Network, Radio Disney Jaringan, Walt Disney World Resort di Florida, Disneyland Resort di California, dan sebagainya. Perusahaan Walt Disney didirikan oleh Walter Elias Disney pada tanggal 16 Oktober, 1923 dan berkantor pusat di Burbank, CA (Forbes, 2015).

Melihat profil perusahaan top media level dunia. Salah satu ciri khas yang dimiliki sebagian besar perusahaan-perusahaan tersebut adalah keberadaan Corporate University. Mengingat jumlah pegawai yang semakin banyak dan untuk menjaga keselarasan kualitas SDM dengan strategi bisnis perusahaan media, maka eksistensi Corporate

University amat penting dimiliki. Keuntungan lain adalah semakin mudahnya menyamakan persepsi dan sosialisasi visi organisasi bagi ribuan pegawai yang tersebar ke banyak anak perusahaan.

Disney University merupakan salah satu *Corporate University* yang berhasil mengantarkan Walt Disney menjadi salah satu perusahaan media yang terbesar di dunia. Berdasarkan buku yang ditulis Doug Lipp pada tahun 2013 dengan judul “*DISNEY U: How Disney University Develops the World’s Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees.*” salah satu filosofi yang mendasari dibentuknya Disney University sebagai *Corporate University* adalah sebuah pepatah yang populer di industri perfilman, “*it takes a happy crew to produce a happy show.*” Kalimat tersebut dimaknai bahwa perusahaan media membutuhkan kru yang bahagia agar bisa melahirkan pertunjukan yang menyenangkan orang lain. Karenanya, Walt Disney melakukan banyak terobosan agar bisa membuat semua stafnya merasa bahagia. Salah satunya adalah dengan kelahiran Disney University.

Disney University adalah salah satu pintu utama program pelatihan yang, selain untuk mengupgrade skill, juga menjadi wahana yang mempertemukan keragaman karyawan di banyak anak perusahaan dengan warisan kejayaan Walt Disney. Laksana produksi film kartun yang menjadi ciri khas Disney, desain bangunan Disney University juga amat atraktif dengan banyaknya poster, *artworks* dari Academy Award-winning movies, dan varian gambar karakter kartun yang menghiasi fitur ataupun manual program pelatihan. Penggunaan nama untuk program orientasi bagi pegawai baru juga terbilang unik, menyiratkan *a catchy name* dari profil prestasi Disney. Hampir semua peserta pelatihan merasa nyaman, apalagi seringkali dibarengi dengan keberadaan fisik Mickey Mouse atau Donald Duck yang acapkali berada di depan ruangan pelatihan. Atmosfir pelatihan di dalam Disney University teramat memanjakan peserta pelatihan sehingga memberikan dampak pada antusiasme partisipan program pelatihan. Tingkat daya tarik Disney University tidak hanya membidik karyawan Disney saja, namun juga bagi masyarakat umum. Walhasil, sarana eksentrik Disney University ini terletak di sebuah kompleks yang ternyata berhasil mendatangkan 10 juta pengunjung berbayar di setiap tahunnya. Keberadaan *Corporate University* yang sejatinya dibentuk

untuk mengeluarkan biaya dalam hal pengembangan SDM, ternyata juga mampu memberikan profit tambahan bagi Walt Disney.

Tulisan dari Lipp (2013) juga menjelaskan peserta pelatihan di Disney University tidak hanya diperuntukkan bagi staf yang di level bawah saja. Peserta pelatihan di Disney University menjangkau semua personel Walt Disney, mulai dari posisi eksekutif hingga bawahan yang berhadapan langsung konsumen seperti penjual tiket atau pengoperasi mesin. Hanya saja, jenis pelatihannya disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing. Model ini memacu kelahiran kultur kerjasama organisasi yang prima karena melibatkan semua unsur struktur Walt Disney. Kultur ini yang mampu melahirkan dan memperkuat nilai-nilai perusahaan Disney. Semua karyawan Disney, ketika sudah memasuki ruang Disney University, akan mempelajari sejarah dan nilai-nilai Disney sehingga memiliki kesamaan visi dalam mengembangkan perusahaan. Inilah yang dimaksud dengan proposisi dalam teori strategi, “*Disney’s organizational values drive the strategies.*” Begitu pesan yang ingin disampaikan Disney melalui Corporate Universitynya.

Secara esensial, Disney University memastikan agar setiap pegawai diperkenalkan dengan benar tentang profil perusahaan dan pentingnya sebuah *brand*, yang meliputi *Disney values*, *Disney history*, dan *Disney traditions*. Hal ini penting untuk meningkatkan rasa semangat cinta pada perusahaan dan loyal dalam membela profil Disney di hadapan konsumen. Konteks pelatihan ini juga memperkaya pelaksanaan pelatihan semisal dalam sesi ‘the specific on-the-job training (OJT)’ yang dilakukan diikuti pegawai Disney setelah menghadiri masa orientasi pegawai baru. Sebagai contoh, seseorang yang menjadi staf baru di Disney, akan mempelajari selama kurun waktu orientasi di Disney University tentang pentingnya konsep “Siapa kamu dan dari mana kamu berasal” agar bisa berkembang di masa mendatang. Setelah dia memahami konsep tersebut, dan juga konsep *brand* Disney, baru kemudian dia diberikan pelatihan teknis yang diselaraskan dengan pekerjaannya di Disney.

Dalam pelatihan teknis, peserta pelatihan akan dihadapkan pada kurikulum bisnis kelas dunia yang didukung dengan fasilitas dan teknologi audiovisual yang terbaru. Pegawai Disney akan dilatih



dalam hal konsep, strategi, pedoman, aturan, ide dan prosedur yang nanti menjadi acuan dalam bekerja. Salah satu topik menarik yang menjadi materi pelatihan adalah kenapa SOP (*standard operating procedures*) Disney tidak bisa diterapkan?, kenapa sulit memberikan pelayanan ‘kelas dunia’ kepada konsumen secara berkala?, atau kenapa kita sulit menciptakan dan mempertahankan momentum? Topik-topik seperti itu, yang kebanyakan berasal dari pengalaman nyata Disney, bisa menjadi pemicu kreativitas berpikir setiap peserta pelatihan. Ditambah lagi dengan model penyampaian pelatihan yang inovatif, maka peserta pelatihan akan semakin antusias dalam menyelesaikan problema yang dijadikan studi kasus dalam pelatihan.

Sepertihalnya ciri khas perusahaan media yang amat dekat dengan konsep *entertainment*, maka penyajian pelatihan bagi karyawan Disney juga sangat kental dengan suasana yang menyenangkan, menghibur, dan mencakup ragam teknik mulai dari simulasi, *role-plays* atau *exercise*. Pola pelatihan harus bisa mengenai semua pegawai Disney secara tepat, meskipun bagi mereka yang berkepribadian *introverts* dan sulit bersosialisasi. Istilah yang digunakan dalam Disney adalah “*It helps transform theory into action and the boring into the memorable.*” Karyawan Disney harus memahami teori dan cara mempraktekannya; serta terpancing untuk selalu mengenang proses pelatihan pasca mereka kembali ke unit kerja masing-masing.

Praktek seperti Disney Institute ini juga mencoba menghindari sejumlah kesalahan umum yang sering terjadi dalam program pelatihan. Di antaranya adalah kebiasaan penyajian program pelatihan yang terlalu fokus pada materi, namun meniadakan aspek nilai organisasi. Selain itu, praktek pelatihan awam juga cenderung hanya fokus pada kepentingan jangka pendek, tidak berorientasi jangka panjang. Salah satu slogan ‘*creating the happiest place on the Earth*’ juga menjadi sarana pengembangan jangka panjang Disney melalui program yang memfasilitasi karyawan untuk bisa bahagia dan senang di tempat kerja. Dari sini, potensi *labour turnover* atau keluar-masuknya pegawai baru menjadi semakin menurun karena personel Disney merasa betah di masing-masing unit kerjanya. Disney University telah berhasil menjadi DNA budaya organisasi Disney yang sukses dalam menginvestasikan sumber daya manusia sebagai aset terpenting



industri media. Salah satu pejabat eksekutif di Disney University, Thor Degelmann, mengatakan, *“The Disney University is the conscience of the organizational culture. Somebody always has to be the conscience. But it’s not the university alone. The team in operations is equally involved. The key is that everyone in management buys into Walt Disney’s message of ‘keep the place clean, keep it friendly, and make it fun.’ This culture drives the investment in our people.”*

Keberadaan Disney University menunjukkan pentingnya pengelolaan aset SDM secara serius karena hal demikian berpengaruh secara strategis terhadap kemampuan daya saing perusahaan di antara kompetitor. Hal ini dibuktikan dengan rangking Walt Disney yang masuk rangking perusahaan terbesar nomor dua di antara sesama perusahaan-perusahaan media di dunia pada tahun 2015 (Forbes, 2015). Aset terbesar Disney dan yang berada di balik prestasinya adalah *human capital*. Ternyata, sebagaimana yang ditulis Lipp (2013) di akhir tulisannya, *“The Disney University is certainly a lot more than Mickey Mouse and Donald Duck.”* Walt Disney tidak hanya sekedar berisi kartun semata.

Bila melihat skope dan jumlah tenaga kerja, memang perusahaan yang sudah semakin besar dan banyak memiliki anak perusahaan semestinya mendirikan Corporate University. Rajeev Peshawaria, CEO di ICLIF Leadership & Governance Centre Malaysia dan mantan Chief Learning Officer di Morgan Stanley, mengatakan bahwa perusahaan yang sudah memiliki lebih dari 20 ribu karyawan hendaknya harus memikirkan keberadaan Corporate University. Investasi dalam hal program pelatihan saat ini menjadi keharusan bagi perusahaan apapun, terutama di negara yang berkembang. Hal ini dikarenakan perguruan tinggi formal biasanya kurang bisa menyediakan lulusan yang sesuai dengan permintaan dunia industri (Peshawaria, 2011). Dengan adanya Corporate University, maka manajemen talenta perusahaan akan semakin bisa berjalan maksimal. Perusahaan bisa langsung membentuk skill pekerja baru mereka dengan langsung memasukkannya ke dalam Corporate University. Dalam kasus ini, keberadaan Corporate University bisa memainkan peranan signifikan dalam menyelesaikan problema kesenjangan talenta (*talent gap*) yang makin terlihat di beberapa negara.

Fenomena ini memang di sisi lain bisa menjadi ancaman bagi perguruan tinggi formal yang bergerak di bidang bisnis karena khawatir tersaingi dengan maraknya *Corporate University*. Apalagi bagi praktisi di bidang media, tidak sedikit yang memiliki keyakinan bahwa pendidik yang berada di kampus formal kurang fasih berbahasa bisnis praktis. Flew (1999) mengindikasikan bahwa perusahaan media seperti Time Warner dan Disney cenderung menganggap pendidikan tinggi formal tidak pasti mendatangkan keuntungan dan jauh dari pembentukan *core competence* perusahaan. Perusahaan global media lebih yakin dengan *Corporate University* mereka. Bahkan, sebagian korporasi raksasa media malah sekarang sudah menggarap virtual university sebagai jembatan pelatihan via online bagi banyaknya anak perusahaan yang tersebar di beberapa benua.

Secara ringkas, fungsi positif dari keberadaan *Corporate University*, sebagaimana yang dirangkum oleh Faletihan (2011) adalah wahana untuk penyebaran pengetahuan, lokasi pertemuan global bagi banyaknya anak perusahaan, titik transisi perpindahan karir dan penguatan kultur perusahaan. Keempat dampak positif *Corporate University* tersebut terkesan akan semakin kuat pula bilamana perusahaan tersebut bertambah besar secara kelembagaan dan semakin banyak memiliki pegawai.

*Pertama*, *Corporate University* sangat optimal sebagai tempat untuk proses *transferring knowledge*. Secara historis, menurut Tichy (1989), fokus utama keberadaan *Corporate University* adalah pada pemahaman kognitif individu. Untuk tujuan masa depan, *Corporate University* memiliki tujuan pengembangan seperti mengembangkan keterampilan teknis bisnis, mengembangkan skill kepemimpinan, dan mengembangkan produk global. Di dalam *Corporate University* akan selalu ada proses pembelajaran yang lebih dan program pelatihan berkesinambungan (Tichy, 1989). Ini senada dengan kerangka berpikir Prince dan Stewart (2002) bahwa *Corporate University* menekankan pada proses belajar dan sebagai sentral unit bagi perusahaan multinasional dalam mengelola sistem pengetahuannya.

Pada dasarnya, *Corporate University* adalah pengarah masa depan perusahaan dalam aspek pembelajaran organisasi. Lenderman dan Sandelands (2002) menyatakan bahwa *Corporate University*

secara umum merupakan fungsi dari departemen sumber daya manusia. Lebih dari itu, Corporate University adalah katalis untuk pengembangan sumber daya manusia yang strategis (Holland dan Pyman, 2006). Dealtry (2001) mendukung adanya inisiatif dalam pengembangan konfigurasi Corporate University yang semestinya mampu mempertahankan derajat dan standard kompetensi intelektual perusahaan di semua kemampuan inti. Di sini, proses belajar bagi karyawan di anak perusahaan adalah hal yang strategis dan hal tersebut harus direncanakan dan dikelola di tingkat tertinggi (Shenton, Clist dan Dirks, 2005).

Selain itu, Blass (2005) mengemukakan bahwa pembentukan Corporate University dapat memfasilitasi pembentukan sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*). Pengetahuan pada dasarnya dapat dibuat, didistribusikan, dikembangkan, ditingkatkan, dan diperbarui. Dengan memiliki program yang dirancang dan disampaikan pada peserta internal, sebuah Corporate University pada hakikatnya mampu membentuk tulang punggung dari proses berbagi pengetahuan; karena ketika pengetahuan itu didistribusikan, maka sebenarnya pengetahuan saat itu juga telah diperluas dan ditingkatkan. Pada titik ini, sebagaimana yang diusulkan Paton, Peters, Storey dan Taylor (2005), profil dasar Corporate University harus selaras dengan model baru 'penciptaan pengetahuan' (*knowledge creation*) dan 'berbagi pengetahuan' (*knowledge sharing*) sebagai proses belajar dalam suatu organisasi.

Dalam Corporate University, proses pengembangan organisasi juga menjadi prioritas selain juga memperhatikan pengembangan individu. Dealtry (2002) menyarankan bahwa Corporate University akan membutuhkan keterampilan-ketrampilan yang ada dalam stakeholder untuk membuat pembelajaran interaktif dan aksi. Sebagai misal, dalam satu perusahaan, cara ini diterapkan melalui diskusi dan lokakarya yang difasilitasi dengan menyediakan teori, konsep, dan aplikasi. Pada akhirnya, tidak hanya setiap individu akan mendapatkan manfaat dari program *training and development*, tetapi juga seluruh organisasi di anak perusahaan yang berbeda akan mendapatkan keuntungan yang sama.

Komponen dasar dari program pelatihan dan pengembangan dalam *Corporate University* adalah menggunakan orang internal yang memiliki pengetahuan di bidang khusus mereka. Manajer tingkat tinggi, atau bahkan CEO dari anak perusahaan yang berbeda, diharapkan untuk datang sebagai fasilitator dalam kelas di *Corporate University*. Eksekutif senior dapat memberikan seminar untuk kelompok kepemimpinan yang baru. Hal tersebut sejatinya sangat mudah karena memanfaatkan orang-orang yang memiliki aplikasi praktis dan mampu menciptakan konektivitas di antara orang-orang dalam satu perusahaan. Menurut *Development and Learning in Organizations Group (2005)*, keuntungan utama dari adanya pelatihan di 'rumah sendiri' seperti *Corporate University* adalah bahwa pemimpin juga menjadi guru yang memberikan pengetahuan dan pengalaman mereka kepada anggota lain dalam organisasi. Proses berbagi pengetahuan tersebut dapat mengakibatkan peningkatan harga diri bagi mereka yang dipercaya dalam hal pengajaran karena merupakan pengakuan terbuka atas tingginya nilai mereka bagi perusahaan.

*Kedua*, *Corporate University* dianggap bermanfaat karena berfungsi sebagai lokasi pertemuan global bagi banyaknya anak perusahaan. Kerangka *Corporate University* dari Prince dan Stewart (2002) menyebutkan bahwa jaringan dan kemitraan merupakan bagian aksi *Corporate University*. Karena banyaknya jumlah anak perusahaan multinasional, maka *Corporate University* adalah sebuah situs yang efektif untuk saling berkomunikasi, saling bertemu dan membangun jaringan lintas budaya antara anak-anak perusahaan. *Corporate University* adalah sejenis tempat untuk koordinasi dan integrasi global. Berurusan dengan *Corporate University*, mantan CEO General Electric, Welch (seperti dikutip dalam Fulmer dan Gibbs, 1998), mengatakan bahwa *Corporate University* adalah lem yang selalu menyatukan perusahaan secara kuat. *Corporate University* juga berfungsi sebagai megafon untuk budaya GE. Sebagai forum manajemen yang penting, *Corporate University* menyediakan sarana bagi para eksekutif kunci untuk tetap berhubungan dengan seluruh tenaga kerja, untuk merasakan suasana hati karyawan, dan untuk melihat kemampuan peserta dalam pengalaman belajar sesungguhnya (Hall, 1995).

*Ketiga*, Corporate University bermakna positif sebagai titik transisi perpindahan karir pegawai perusahaan. Perusahaan handal selalu mengembangkan sistem pelacakan karir yang mencakup setiap karyawan di seluruh dunia. Di sini, peranan Corporate University, sebagaimana yang dianalisa Prince dan Stewart (2002) bisa menghubungkan ke dalam proses tersebut. Ini berarti bahwa proses dan prosedur sumber daya manusia dapat dikembangkan dengan memanfaatkan Corporate University. Mengenai sistem tersebut, Corporate University dapat didesain di sekitar konsep bahwa selalu ada "momen peluang" dalam karir apapun. Kurikulum di dalam Corporate University membahas momen tersebut, yang dimulai untuk karyawan baru dengan masa orientasinya hingga berakhir dengan program yang dirancang secara khusus untuk eksekutif senior (Fulmer dan Gibbs, 1998). Selain itu, mungkin tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk pergi ke Corporate University. Dalam beberapa kasus, perusahaan akan memilih karyawan terbaik dalam beberapa anak perusahaan untuk berpartisipasi dalam Corporate University. Corporate University adalah semacam tempat untuk program pelatihan dan pengembangan, serta kesempatan bagi karyawan karir yang lebih tinggi untuk melakukan transisi kepemimpinan karena karyawan tingkat karir cenderung lebih baik setelah mereka pernah belajar di Corporate University. Selain itu, ada juga karyawan yang berpindah ke bisnis lain di anak perusahaan setelah mereka menyelesaikan pelatihan di Corporate University. Corporate University bisa menjadi batu loncatan untuk karier selanjutnya bagi setiap karyawan (Baseline, 2007). Pada akhirnya, mendirikan Corporate University sangat memungkinkan bagi perusahaan untuk lebih menarik bagi individu-individu berbakat yang perlu tahu bahwa pengembangan karir mereka selalu dikelola dengan baik oleh perusahaannya (Development and Learning in Organizations Group, 2005). Sebagai tempat untuk organisasi pembelajar, Corporate University mungkin menjadi fasilitas progresif yang dapat meningkatkan budaya kinerja tinggi karena akan mendorong setiap karyawan untuk berkompetisi lebih baik agar bisa dipanggil untuk mengikuti program pelatihan lanjutan dalam Corporate University.

*Keempat*, *Corporate University* berperan sangat kuat dalam hal penguatan kultur perusahaan. Blass (2005) menegaskan bahwa salah satu keuntungan dari *Corporate University* adalah untuk membantu pemeliharaan budaya perusahaan bahkan ketika tersebar di sejumlah anak perusahaan. Hal ini juga dapat membantu membentuk budaya organisasi di seluruh anak perusahaan sehingga tidak ada perbedaan kultur antara satu anak perusahaan dengan yang lainnya, karena semua berada dalam satu visi dan satu nilai. Sementara itu, Fulmer dan Gibbs (1998) menggambarkan bahwa contoh yang baik dari praktek di *Corporate University* program pelatihan yang tidak memandang strata posisi, sehingga semua pegawai merasakan satu kesatuan, merasa percaya diri, dan konsisten dengan perbaikan terus-menerus. Program ini mempertemukan banyak pegawai dari ragam departemen, dan semuanya diperlakukan sama rata. Sebagaimana yang dikatakan Hall (1995), program sejenis ini dipakai untuk mengurangi proses birokrasi yang rumit. Dalam sejumlah kasus di *Corporate University*, ada beberapa program yang menekankan budaya tanpa batas (*boundary-less culture*) dan menghubungkan semua orang-orang yang ada dalam satu perusahaan, terlepas dari posisi mana mereka berasal, baik dari perusahaan utama atau anak perusahaan. Setiap individu berada di tingkat yang sama dan dinilai melalui prinsip meritokrasi (Durett, 2007). Meritokrasi adalah sebuah sistem yang memberikan penghargaan setiap individu atas dasar kemampuan dan bakat; bukan oleh hubungan keluarga atau status pekerjaan (Young, 2002).

Dengan melihat peranan ini, *Corporate University* pada dasarnya dapat digunakan sebagai tempat untuk memperkuat budaya perusahaan. Rashid, Sambasivan dan Johari (2003) mengatakan bahwa budaya perusahaan dapat disebut sebagai 'seperangkat pola nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang membentuk identitas inti organisasi, dan membantu dalam membentuk karyawan perilaku'. Di sini, kerangka *Corporate University* hanya berupaya dalam menetapkan ide pembelajaran budaya. Namun, konsep budaya tidak terbatas hanya dalam proses pembelajaran saja. Budaya perusahaan adalah konsep yang luas tentang bagaimana individu berperilaku dalam sebuah organisasi. Sebagai gambaran, *Corporate University* yang berhasil mem-

bentuk program pengurangan sisi birokrasi akan membantu penguatan budaya perusahaan yang mencerminkan angkatan kerja dengan cara berpikir yang kreatif, bebas mengekspresikan ide, dan berani berbeda dengan gagasan orang lain.

## Penutup

**K**esenjangan antara skill lulusan perguruan tinggi dengan permintaan perusahaan media bisa diminimalisir dengan keberadaan Corporate University. Program training and development yang selama ini berjalan sebenarnya sudah cukup menyelesaikan problem tersebut. Namun bila melihat profil perusahaan yang semakin besar menggurita, dan dengan tujuan untuk menyelaraskan talenta SDM dengan strategi bisnis perusahaan, maka kebutuhan akan Corporate University menjadi mutlak. Penyamaan visi dan penanaman nilai-nilai perusahaan bisa dilakukan melalui pelatihan di Corporate University yang mampu mempertemukan tenaga kerja dari setiap anak perusahaan. Imbas positif dari keberadaan Corporate University adalah adanya wahana untuk penyebaran pengetahuan, lokasi pertemuan global bagi banyaknya anak perusahaan, titik transisi perpindahan karir dan penguatan kultur perusahaan. Jadi, jika memang terdapat adagium bahwa perusahaan media memiliki peluang untuk mengontrol dunia karena memegang alat propaganda, maka sistem pelatihan dan pengembangan SDM-nya secara efektif menjadi pekerjaan rumah yang harus dituntaskan terlebih dahulu.



## Referensi

- Aguinis, Herman dan Kurt Kraiger (2009), "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society," *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 451-474.
- Altarawneh, Ikhlas (2009), "Training and Development Evaluation in Jordanian Banking Organisations," *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 17, no. 1, 1-23.
- Barney, J.B. dan P.M. Wright (1998), "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage." *Human Resource Management*, Vol. 37 (1), pp.31-46.
- Baseline (2007), "Case Dissection: General Electric: Does GE Have the Best IT?," Retrieved 3 October 2007 from <http://www.baselinemag.com/article2/0,1540,2142238,00.asp>
- Blass, E. (2005), "The rise and rise of the corporate university," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 1, 58-74.
- Businesswire. (6 September 2001), *GE Renames Prestigious Crotonville Learning Center in Honor of Outgoing Chairman and CEO John F. Welch*. Retrieved 3 October 2007 from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0EIN/is\\_2001\\_Sept\\_6/ai\\_77879412](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2001_Sept_6/ai_77879412)
- Dealtry, R. (2001), "How to configure the corporate university for success," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 2, 73-79.
- Dealtry, R. (2002), "Managing the corporate university watershed," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, No. 6, 256-261.
- Development and Learning in Organizations Group (2005), "The changing face of training and education: A greater role for the corporate university," *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19, No. 5, 22-24.



- Dowling, P.J. & Welch, D.E. (2004), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. London: Thompson Learning.
- Dufour, Bruno dan Jérôme Wargnier (2010), *Corporate Universities: From business-driven learning to learning-driven business*, CrossKnowledge Company Publication.
- Durett, J. (2007), "GE hones its leaders at Crotonville," Retrieved 3 October 2007 from <http://web.ebscohost.com.ezproxy2.canberra.edu.au/ehost/detail?vid=1&hid=112&sid=c64fdb94-226f-4683-afd5-dde145816784%40sessionmgr107>
- El-Tannir, A. A. (2002), "The Corporate University model for continuous learning, training and development." *Education + Training*, Vol. 44 (2), pp.76-81.
- Faletehan, Aun Falestien (2011), "The Roles of Corporate University in General Electric Company for International Operation" dalam Aun Falestien Faletehan (2011) *Corporate Universities in GE and Intel Corporation (analyzing two case studies)*, LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Flew, Terry (1999), "The virtual university: Mickey Mouse or real learning?" diakses pada tanggal 3 September 2015 dari situs [www.researchgate.net/publication/27462992](http://www.researchgate.net/publication/27462992)
- Forbes (2015), "The World's Largest Media Companies of 2015," diakses pada tanggal 1 September 2015 dari situs <http://www.forbes.com/sites/vannale/2015/05/22/the-worlds-largest-media-companies-of-2015/>
- Fulmer, R. M dan Gibbs, P. A. (1998), "Lifelong learning at the corporate university," *Career Development International*, Vol. 3, No. 5, 177-184.
- General Electric Company (2007a), *General Electric 2007 Corporate Citizenship Report: Training and development*.

- General Electric Company (2007b), "Leadership and learning." Retrieved 5 October 2007 from [http://www.ge.com/company/culture/leadership\\_learning.html](http://www.ge.com/company/culture/leadership_learning.html)
- General Electric Company (2007c), "Training and development." Retrieved 5 October 2007 from <http://www.gecareers.com/GECAREERS/html/europe/ourPeople/training.html>
- Hall, M. (1995), "GE leadership school hosts DSMC delegation," Retrieved 3 October from [www.sca-net.com/mjhall.pdf](http://www.sca-net.com/mjhall.pdf)
- Holland, P. dan Pyman, A. (2006), "Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development?" *Journal of European Industrial Training*. Vol. 30 (1), 19-31.
- Human Capital Journal (2013), "Corporate University: Berinvestasi di Ladang Emas," dalam *Human Capital Journal*, No. 25, Vol. III, 15 Juli-15 Agustus 2013.
- IndoCU Group (2013), "Istilah Corporate University," diakses pada tanggal 1 September 2015 dari situs <https://indocorpu.wordpress.com/2013/04/29/istilah-corporate-university/>
- IndoCU Group (2013), "Kenapa Harus CorpU?," diakses pada tanggal 1 September 2015 dari situs <https://indocorpu.wordpress.com/2013/05/02/kenapa-harus-corpu/>
- Jansink, F. (2005), "The knowledge-productive Corporate University," *Journal of European Industrial Learning*, vol. 29, no. 1, 40-57.
- Korte, Russell F. (2007), "A review of social identity theory with implications for training and development," *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, no. 3, 166-180.
- Lenderman, H. dan Sandelands, E. (2002), "Learning for a purpose: building a corporate university," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 (7), 382-384.

- Lutz, Ashley (2012), "These 6 Corporations Control 90% Of The Media In America," diakses pada tanggal 11 September 2015 dari situs <http://www.businessinsider.com/these-6-corporations-control-90-of-the-media-in-america-2012-6#ixzz3lOgMoluD>
- Margolis, F.H & Bell, C.R. (1989), *Understanding Training: Perspectives & Practices*. California: Universty Associates Inc.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson (2008), *Human Resource Management*, Mason, USA: Thompson South-Western.
- McChesney, Robert W. (1997), "The Global Media Giants: The Nine Firms that dominate the world," diakses pada tanggal 2 September 2015 dari situs <http://www.csus.edu/indiv/s/stonerm/mcchesneygiants.pdf>
- Olaniyan, D. A. dan Lucas. B. Ojo (2008), "Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness," *European Journal of Scientific Research*, vol. 24, no. 3, 326-331.
- Paton, R., Peters, G., Storey, J., dan Taylor, S. (2005), "Corporate universities as strategic learning initiatives," dalam Paton, R., Peters, G., Storey, J., and Taylor, S. (2005) (eds.), *Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private domains* (pp.5-15). Hants, England: Gower Publishing Company.
- Peshawaria, Rajeev (2011), "Large firms should set up own corporate universities," diakses pada 3 September 2015 dari situs [www.dnaindia.com/money/interview-large-firms-should-set-up-own-corporate-universities-1539891](http://www.dnaindia.com/money/interview-large-firms-should-set-up-own-corporate-universities-1539891)
- Prince, C. dan Stewart, J. (2002), "Corporate universities: an analytical framework," *Journal of Management Development*, Vol. 21 (10), 794-811.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M., dan Johari, J. (2003), "The influence of corporate culture and organisational commitment on performance," *Journal of Management Development*. Vol. 22, No. 8.

- Roos, Goran dan Kristine Jacobsen (1999), "Management in a Complex Stakeholder Organisation," *Monash MT Eliza Business Review*, July, 82-93.
- Shaw, S. (2005), "The Corporate University: Global or local phenomenon?" *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 (1), pp.21-39.
- Shenton, G., Clist. P. and Dirks, D. (2005), "Gaining accreditation for a corporate university." dalam Paton, R., Peters, G., Storey, J., and Taylor, S. (2005) (eds.), *Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private domains* (139-151). Hants, England: Gower Publishing Company.
- Smith, A. (1998), *Training and Development in Australia*. New South Wales: Butterworths.
- Smith, K.A., Vasudevan, S.P. dan Tanniru, R. (1996), "Organizational learning and resource-based theory: an integrative model." *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 (6), pp. 41-53.
- Thang, Nguyen Ngoc, Truong Quang dan Dirk Buyens (2010), "The Relationship Between Training and Firm Performance: A Literature Review," *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 18, no. 1, 28-45.
- Tichy, N. M. (1989), "GE's Crotonville: A Staging Ground for Corporate Revolution," *Academy of Management Executive*, Vol. 3 (2), 99-106.
- Tidd, Joe (2006), "The competence cycle: translating knowledge into new processes, products and services," dalam *Series on Technology Management*, vol. 3: From knowledge management to strategic competence. (ed.: Joe Tidd), Imperial College Press: London, 5-6.

Vemic, Jelena (2007), "Employee training and development and the learning organization," *Economics and Organization*, vol. 4, no. 2, 209-216.

Young, R.M. (2002), *Meritocracy: A Critique. Science as Culture*. Vol. 11 (3), 381-386.

