

**STRATEGI KESIAPAN PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA
RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERBASIS
CORPORATE UNIVERSITY**

Disusun Oleh:

NAMA : ULVI RATNANINGSIH SA'ADAH
NPM : 2144021076
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

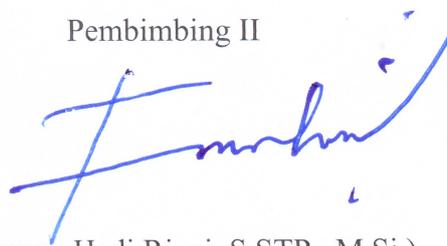
Nama : Ulvi Ratnaningsih Sa'adah
NPM : 2144021076
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Kesiapan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dalam Pengembangan Kompetensi Berbasis *Corporate University*
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Center For Human Resources Development Readiness Strategy Of The Ministry Of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency In The Competencies Development Based On Corporate University*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I


(Dr. Ridwan Rajab, M.Si.)

Pembimbing II


(Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., M.Si.)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

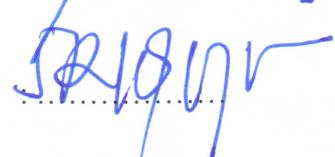
LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Ulvi Ratnaningsih Sa'adah
NPM : 2144021076
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Kesiapan Pusat Pengembangan Sumber Daya
Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan
Pertanahan Nasional Dalam Pengembangan Kompetensi
Berbasis *Corporate University*

Telah mempertahankan tesis di hadapan
Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,
Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 6 Oktober 2023
Pukul : 13.00 s.d 14.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua Sidang	: Dr. Asropi, M.Si.	
Sekretaris	: Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.	
Anggota/Pembimbing I	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si.	
Anggota/Pembimbing II	: Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA.	
Anggota	: Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.	

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS

Yang bertanda di bawah ini:

Nama : Ulvi Ratnaningsih Sa'adah
NPM : 2144021076
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Strategi Kesiapan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dalam Pengembangan Kompetensi Berbasis *Corporate University*” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atas ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Oktober 2023

Pembuat Pernyataan,



Ulvi Ratnaningsih Sa'adah

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala nikmat, ilham dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat terselesaikan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik. Tesis ini merupakan syarat penyelesaian pendidikan Program Magister Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Pesatnya perkembangan teknologi menyebabkan munculnya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dari pemerintah. Berbagai inovasi dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perbaikan sistem pelayanan publik harus diiringi dengan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) selaku pelaksana pelayanan publik. Oleh karena itu perlu dilakukan program pengembangan kompetensi.

Pemerintah menetapkan kebijakan mengenai strategi pengembangan kompetensi yang mendorong peningkatan kinerja ASN dan percepatan pencapaian visi misi organisasi yaitu melalui *corporate university*. Pemerintah memandang metode yang tepat dalam pengembangan kompetensi yaitu pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). *Corporate University* bukanlah universitas yang dimiliki oleh sebuah instansi, tetapi perusahaan atau instansi mengadopsi kaidah dan prinsip terstruktur dari universitas ke dalam pembelajaran organisasinya, sehingga diharapkan pembelajaran tersebut memberikan manfaat yang terukur seperti layaknya sebuah universitas

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PPSDM Kementerian ATR/BPN yang sedang menggerakkan seluruh Kementerian ATR/BPN untuk mewujudkan ATR/BPN *corporate university*. Semoga rekomendasi penelitian ini dapat meningkatkan keberhasilan pelaksanaan pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* di lingkungan Kementerian ATR/BPN.

Tesis ini dapat tersusun karena dukungan semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas kerja keras Ibu beserta jajaran yang terus meningkatkan pelayanan di bidang pendidikan;
2. Dr. Ridwan Rajab, M.Si. selaku pembimbing akademik dan pembimbing I dalam penyusunan Tugas Akhir, terima kasih atas dedikasi, waktu, *sharing knowledge*, masukan, bimbingan, ketelatenan, kesabaran dan segala dukungan Bapak yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini sehingga penulis memahami proses penelitian dengan baik;
3. Dr. Firman Hadi Rivai MPA. selaku pembimbing II dalam penyusunan Tugas Akhir, terima kasih atas waktu yang selalu tersedia untuk memberikan bimbingan, masukan, ilmu, membuka wawasan penulis dengan penuh kesabaran dan perhatian sehingga tesis ini dapat terselesaikan;
4. Dr. Asropi, M.Si., Dr. Bambang Giyanto, M.Pd. dan Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si., selaku tim penguji, terima kasih atas saran dan masukan Bapak/Ibu sehingga semakin menyempurnakan hasil penelitian ini;
5. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, terima kasih atas ilmu yang telah diberikan baik berupa teori maupun *sharing knowledge* dan *sharing experience* sehingga menjadikan penulis lebih matang dalam berpikir;
6. Bapak Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian ATR/BPN beserta jajaran yang telah membantu proses penelitian ini, terima kasih atas dukungan penuh yang diberikan dalam proses penelitian;
7. Ibuku yang selalu bersujud, menengadahkan tangannya dan menundukkan Kepala kepada Allah SWT untuk keberhasilan dan kebahagiaan anak-anaknya dan almarhum Baba yang banyak berkorban untuk anak-anaknya, semoga Allah melapangkan kubur Baba, terima kasih atas kasih sayang yang tak ternilai selama ini;
8. Keluarga yang sangat saya cintai, Suamiku tercinta yang dengan sabar menanti proses kuliahku selesai, ketiga putriku Nadyenka, Khansa dan Locita pelipur lara, penyemangat hidupku yang selalu menginspirasi Bundanya,

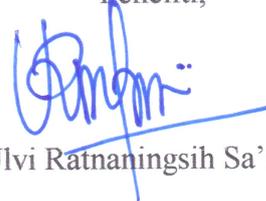
terima kasih atas cinta dan kasih sayang yang selalu menguatkan setiap langkahku;

9. Adikku tersayang Aziza, terima kasih dukungan dan bantuannya hingga tesis ini dapat terselesaikan;
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta Angkatan Tahun 2021/2022 yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuan dan kerja samanya sehingga penulis dapat menyelesaikan program magister terapan, semoga tali silaturahmi kita akan senantiasa terjaga.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk kesempurnaan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi diri penulis pribadi dan para pembaca.

Jakarta, Oktober 2023

Peneliti,



Ulvi Ratnaningsih Sa'adah

ABSTRAK

Strategi Kesiapan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Dalam Pengembangan Kompetensi Berbasis *Corporate University*

Ulvi Ratnaningsih Sa'adah, Ridwan Rajab, Firman Hadi Rivai

ulvi.yesalo@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian bertujuan untuk mengetahui kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* dan menyusun strategi untuk meningkatkan kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pengembangan kompetensi berbasis *corporate university*. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PPSDM Kementerian ATR/BPN siap melaksanakan pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* dan dirumuskan strategi kesiapan PPSDM dalam pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* yaitu penguatan dasar hukum penyelenggaraan *corporate university*; perubahan kebijakan penganggaran; pemantauan kinerja *Learning Management System (LMS)*; penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan *Learning Value Chain (LVC)*; penetapan tim pelaksana *learning impact measurement*; penugasan pegawai PPSDM Kementerian ATR/BPN untuk melaksanakan pendampingan penerapan LVC pada tiap Direktorat Jenderal; Pengembangan model pembelajaran 10:20:70; penyelenggaraan *learning council meeting*; pengkoordinasian hasil *learning need diagnosis* dengan Biro Organisasi dan Kepegawaian; melaksanakan program pembekalan bagi para pimpinan yang berperan sebagai pengajar, coach atau mentor agar strategi penyampaian materi terstandar; menyusun pedoman penyampaian materi dan pedoman coach atau mentor agar kualitas pemateri terstandar.

Kata Kunci: strategi, pengembangan kompetensi, *corporate university*

ABSTRACT

Center For Human Resources Development Readiness Strategy Of The Ministry Of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency In The Competency Development Based On Corporate University

Ulvi Ratnaningsih Sa'adah, Ridwan Rajab, Firman Hadi Rivai

ulvi.yesalo@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The research aims to explain the Center for Human Resource Development (PPSDM) readiness of the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/ National Land Agency (ATR/BPN) in the competencies development based on corporate university and to formulate strategies to increase the readiness of the Center for Human Resource Development of the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/ National Land Agency in competencies development based on corporate university. The research method used is descriptive qualitative. Data collection was carried out through interview, observation and document review. The results showed that the Center for Human Resource Development of the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/ National Land Agency is ready to carry out competencies development based on corporate university and the Center for Human Resource Development of the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/ National Land Agency readiness strategy in competencies development based on corporate university has been formulated that is strengthening the legal basis of organizing corporate universities; changes in budgeting policies; monitoring Learning Management System (LMS) performance; preparation of technical instructions for implementing the Learning Value Chain (LVC); determination of the learning impact measurement implementation team; assignment of PPSDM employees of the Ministry of ATR/BPN to each business institute or Directorate General to oversee and ensure LVC runs; developing 10:20:70 learning model; organizing learning council meetings; coordinating learning need diagnosis results with Human Resources sector; implementing a training program for leaders who act as teachers, coaches or mentors so that the strategy for delivering material is standardized; preparation of guidebook for coach or mentor to delivering material so that the quality of the presenters is standardized.

Keywords: strategy, competencies development, corporate university

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Rumusan Masalah.....	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	23
1. Tinjauan Kebijakan.....	23
2. Tinjauan Teoritis.....	28
C. Kerangka Berpikir.....	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	47
A. Metode Penelitian	47
B. Teknik Pengumpulan Data.....	48
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	52
D. Prosedur Validasi Model.....	54
E. Instrumen Penelitian	56
BAB IV HASIL PENELITIAN	57
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	57
B. Penyajian Data dan Pembahasan	66
1. Kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pengembangan kompetensi berbasis <i>Corporate University</i>	66
2. Strategi Kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam Pengembangan Kompetensi Berbasis <i>Corporate University</i>	105

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	133
A. Kesimpulan.....	133
B. Saran.....	136
DAFTAR PUSTAKA	137



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pegawai Telah Mengikuti Program Pengembangan Kompetensi Tahun 2021.....	3
Tabel 1.2 Data Pegawai Telah Mengikuti Program Pengembangan Kompetensi Tahun 2022.....	3
Tabel 2.1 Identifikasi Penelitian Terdahulu	16
Tabel 2.2 Perbedaan Training Center dan Corporate University	36
Tabel 3.1 Daftar Key Informan.....	50
Tabel 4.1 Program Pengembangan SDM yang menjadi IKU PPSDM	63
Tabel 4.2 Kriteria Pembobotan Nilai Dimensi Kompetensi	65
Tabel 4.3 Jumlah Pegawai PPSDM Kementerian ATR/BPN	66

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Roadmap PPSDM Tahun 2020-2024.....	4
Gambar 2.1 Permukaan dan Pusat Kompetensi	29
Gambar 2.2 Kerangka konseptual corporate university.....	40
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	46
Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman	53
Gambar 4.1 Struktur Organisasi di Kementerian ATR/BPN.....	59
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PPSDM Kementerian ATR/BPN.....	62
Gambar 4.3 Cascading Renstra PPSDM Tahun 2020-2024	63
Gambar 4.4 Tampilan informasi ATR/BPN Corporate University pada LMS.....	69
Gambar 4.5 Struktur organisasi ATR/BPN Corporate University.....	69
Gambar 4.6 Tampilan LMS PPSDM	75
Gambar 4.7 Tampilan LMS PPSDM Kementerian ATR/BPN.....	77
Gambar 4.8 Rumah ATR/BPN Corporate University	79
Gambar 4.9 Evidence dukungan anggaran bagi kegiatan corporate university	85
Gambar 4.10 Evidence dukungan teknologi bagi kegiatan corporate university	87
Gambar 4.11 Learning Value Chain	88
Gambar 4.12 Dokumen Learning Value Chain	95
Gambar 4.13 Tampilan LMS dalam pembelajaran berkelanjutan	96
Gambar 4.14 Forum pada ATR/BPN Corporate University	99
Gambar 4.15 Naskah Pemanggilan Peserta Pelatihan	100
Gambar 4.16 Pengembangan kompetensi kerja sama dengan instansi lain.....	101
Gambar 4.17 Contoh Jadwal Pelatihan	103
Gambar 4.18 Observasi hasil pengisian TNA.....	108
Gambar 4.19 Contoh Learning Roadmap	116
Gambar 4.20 Model 70:20:10 dan tipe interaksi.....	120
Gambar 4.21 Desain Pembelajaran 10:20:70.....	122

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Panduan Observasi
- Lampiran 2. Panduan Wawancara
- Lampiran 3. Transkrip Wawancara
- Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 5. Surat Permohonan Ijin Penelitian
- Lampiran 6. Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 7. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian
- Lampiran 8. Daftar Riwayat Hidup Peneliti

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pada era dinamis sekarang ini yang dikenal dengan istilah VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*) situasi perekonomian, pendidikan dan pemerintahan sulit diprediksi karena penuh ketidakpastian. Situasi tersebut semakin kompleks setelah berkembangnya fenomena lain yaitu disrupsi teknologi. Dampak perkembangan teknologi digital yang sangat pesat berakibat pada sektor ekonomi, bisnis dan sosial budaya. Menghadapi perubahan ini setiap instansi baik pemerintahan maupun swasta harus adaptif agar mampu bertahan di tengah ketidakpastian tersebut.

Dalam kondisi tersebut, sektor publik harus dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat saat ini yang mengalami pergeseran kehidupan bermasyarakat dan kondisi kerja sebagai dampak kemajuan teknologi, masyarakat menjadi memiliki ketergantungan yang sangat besar terhadap penggunaan teknologi informasi. Daya jangkau teknologi informasi tidak hanya berskala lokal tetapi hingga skala global. Keberadaan internet, membuat akses informasi dapat dijangkau dari berbagai wilayah di seluruh penjuru dunia. Kondisi ini menimbulkan tuntutan kepada pemerintah untuk beradaptasi dengan cepat melalui perubahan pelayanan publiknya.

Dalam rangka merespon tantangan tersebut, berbagai inovasi dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perbaikan pelayanan publik harus didukung dengan percepatan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi motor penggerak dari birokrasi. “ASN dengan kompetensi sesuai standar jabatannya akan menghasilkan pelayanan publik yang baik, oleh karena itu dilakukan pengembangan kompetensi ASN sebagai prasyarat dan menjadi perhatian penting untuk mewujudkan cita-cita *World Class Bureaucracy*” (Saksono et al., 2021).

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, pemerintah melakukan penyesuaian pada strategi pengembangan kompetensi ASN dengan mengadopsi strategi *corporate university*. Dalam Pasal 203 ayat 4a Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). Lebih lanjut dalam penjelasan peraturan tersebut dijabarkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya menyesuaikan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Dimana metode pengembangan kompetensi yang tepat saat ini adalah pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*).

Peraturan lain yang mengamanatkan implemementasi *corporate university* adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta. Dalam Pasal 23 peraturan ini disebutkan bahwa *corporate university* dengan metode klasikal dan nonklasikal merupakan salah satu cara pengembangan kompetensi talenta, dimana pengembangan talenta dimaksudkan untuk melakukan akuisisi dan/atau retensi talenta. Pada peraturan ini yang dimaksud ASN *corporate university* merupakan entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN sebagai sarana strategis untuk mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional berupa penyelesaian isu-isu strategis melalui pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam dan luar Instansi Pemerintah.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional selanjutnya disebut PPSDM Kementerian ATR/BPN adalah unit kerja pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang selanjutnya disebut Kementerian ATR/BPN. PPSDM Kementerian ATR/BPN mengemban tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia di bidang agraria dan tata ruang. Pada akhir Tahun 2022 jumlah pegawai Kementerian ATR/BPN adalah 18.797 (delapan belas ribu tujuh ratus sembilan puluh tujuh) pegawai. Kementerian ATR/BPN merupakan lembaga

pemerintah yang bertugas melaksanakan urusan pemerintah di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang, dimana penyelenggaraan urusan agraria/pertanahan dan tata ruang tidak diserahkan ke Pemerintah Daerah sehingga tugas pengembangan kompetensi bagi seluruh pegawai Kementerian ATR/BPN yang tersebar di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota menjadi tugas PPSDM Kementerian ATR/BPN. Kondisi ini menyebabkan PPSDM Kementerian ATR/BPN belum mampu memenuhi hak tiap pegawai Kementerian ATR/BPN untuk memperoleh 20 (dua puluh) jam pelatihan per tahun sebagaimana data pada tabel 1.1 dan 1.2 yang menyajikan data partisipasi pegawai Kementerian ATR/BPN dalam kegiatan pengembangan kompetensi pada Tahun 2021 dan Tahun 2022, dimana belum semua pegawai mengikuti pengembangan kompetensi.

Tabel 1.1 Data Pegawai Telah Mengikuti Program Pengembangan Kompetensi Tahun 2021

Uraian	Populasi	Mengikuti Diklat Kepemimpinan	Mengikuti Diklat Fungsional	Mengikuti Diklat Teknis	Mengikuti Seminar/ Workshop/ Magang/ Kursus
Pejabat Struktural	3.472	1.064		923	2.465
Pejabat Fungsional	5.392		1.266		3.037
Pelaksana	8.271			825	2.234
Jumlah	17.135	1.064	1.266	1.748	7.736

Sumber: Laporan Kinerja PPSDM Tahun 2021

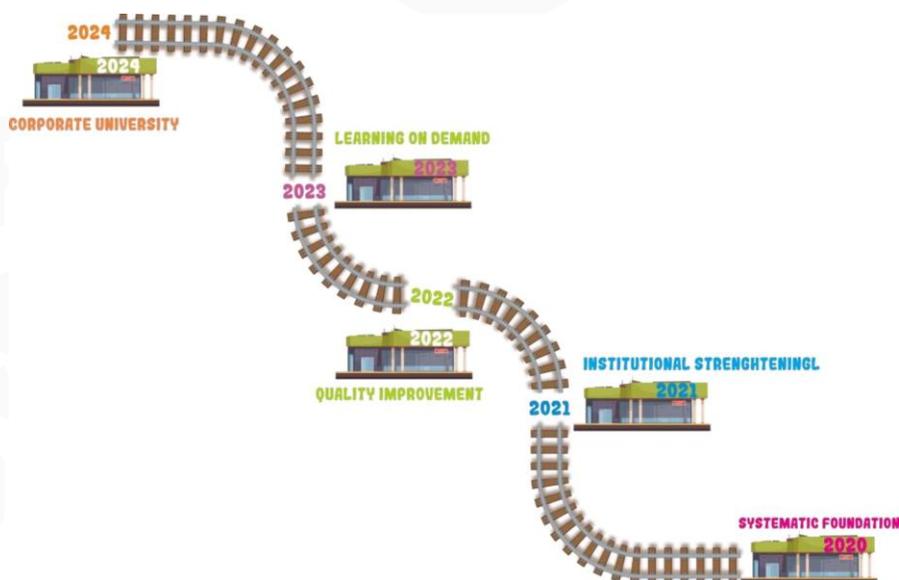
Tabel 1.2 Data Pegawai Telah Mengikuti Program Pengembangan Kompetensi Tahun 2022

Uraian	Populasi	Mengikuti Diklat Kepemimpinan	Mengikuti Diklat Fungsional	Mengikuti Diklat Teknis	Mengikuti Seminar/ Workshop/ Magang/ Kursus
Pejabat Struktural	3.472	831		296	1.587
Pejabat Fungsional	5.392	196	1.442		3.319
Pelaksana	8.271		1.343		4.508
Jumlah	17.135	1.027	2.785	296	9.414

Sumber: Laporan Kinerja PPSDM Tahun 2022

PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pelaksanaan tugasnya menyusun perencanaan kinerja sesuai amanat dari Menteri ATR/Kepala BPN. Untuk memastikan tercapainya sasaran program peningkatan profesionalisme ASN, PPSDM Kementerian ATR/BPN menyusun *roadmap* Tahun 2020-2024. PPSDM mendukung pelaksanaan agenda Kementerian ATR/BPN berjalan sesuai rencana melalui penyiapan sumber daya manusia yang kompeten. PPSDM terus berupaya menyempurnakan metode pengembangan pegawai sesuai dengan bidang kompetensinya dan mengikuti perkembangan teknologi sehingga dapat mendukung terlaksananya seluruh program dan kegiatan yang tepat sasaran. Pengembangan kompetensi dilakukan baik terhadap pegawai internal Kementerian ATR/BPN maupun pegawai mitra kerja. Strategi PPSDM dalam pengembangan kompetensi Tahun 2020-2024 dituangkan dalam roadmap PPSDM Tahun 2020-2024 sebagaimana tercantum pada gambar 1.1

Gambar 1.1 Roadmap PPSDM Tahun 2020-2024



Sumber: Narasi Roadmap PPSDM Tahun 2020-2024

Gambar 1.1 tersebut di atas menunjukkan bahwa pada Tahun 2020 dilakukan program *systematic foundation*, Tahun 2021 dilakukan program *institutional strengthening*, Tahun 2022 dilakukan program *quality improvement*, Tahun 2023 program *learning on demand*, dan pada Tahun 2024 direncanakan PPSDM dapat

membangun *corporate university* dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian ATR/BPN secara *holistic* dan terintegrasi yang berstandar kelas dunia. Penyusunan *roadmap* PPSDM Tahun 2020-2024 telah mempertimbangkan kondisi organisasi dan SDM di dalamnya. Peningkatan kualitas berbagai program pengembangan kompetensi dilakukan Tahun 2022 dan pada Tahun 2023 dibangun budaya belajar pada seluruh pegawai melalui program *learning on demand*. Apabila budaya belajar telah terbangun kuat di Kementerian ATR/BPN yang tergambar dari banyaknya pegawai mengakses program *learning on demand* maka dipandang telah siap bertransformasi menjadi organisasi yang menerapkan *corporate university* dalam strategi pembelajaran guna mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Sesuai *Roadmap* PPSDM Tahun 2020-2024 *corporate university* akan diimplementasikan pada Tahun 2024 setelah program *learning on demand* berjalan dan pegawai telah terbiasa mengakses pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam perjalanan karirnya. Namun pada pelaksanaannya implementasi strategi *corporate university* dipercepat dan telah dimulai sejak Tahun 2022 yang ditandai dengan penetapan Keputusan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 777/SK-DL.02/VI/2022 tentang *Grand Design* ATR/BPN *Corporate University* pada tanggal 7 Juni 2022. Deklarasi ATR/BPN *Corporate University* menandai dimulainya persiapan pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* di lingkungan Kementerian ATR/BPN.

Percepatan implementasi pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* sebagai bentuk kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah dalam pengembangan kompetensi pegawai yang dimuat pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta. Selain itu PPSDM Kementerian ATR/BPN melalui program pengembangan kompetensi ingin berkontribusi langsung dalam pencapaian visi, misi dan tujuan Kementerian ATR/BPN. Pada Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 27 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian ATR/BPN Tahun 2020-2024, “Visi

Kementerian ATR/BPN adalah terwujudnya penataan ruang dan pengelolaan pertanahan yang terpercaya dan berstandar dunia dalam melayani masyarakat untuk mendukung tercapainya: indonesia maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong". Peraturan tersebut juga menetapkan misi dan tujuan dalam pencapaian visi Kementerian ATR/BPN. Misi Kementerian ATR/BPN yaitu:

1. Menyelenggarakan penataan ruang dan pengelolaan pertanahan yang produktif, berkelanjutan, dan berkeadilan.
Misi tersebut dilaksanakan untuk mencapai 2 tujuan, yaitu :
 - a. Pengelolaan pertanahan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat.
 - b. Penataan ruang yang adil, aman, nyaman, produktif dan lingkungan hidup yang berkelanjutan.
2. Menyelenggarakan Pelayanan Pertanahan dan Penataan Ruang yang Berstandar Dunia.
Misi tersebut dilaksanakan untuk mencapai tujuan pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang berkualitas dan berdaya saing.

Tugas penting lain yang diemban Kementerian ATR/BPN adalah tugas dari Presiden Republik Indonesia untuk Menteri ATR/Kepala BPN yaitu Marsekal TNI (Purn) Dr. (H.C.) Hadi Tjahjanto S.I.P. yang dilantik pada tanggal 15 Juni 2022.

Andhika Prasetyo dalam liputan Media Indonesia menuliskan bahwa:

Terdapat 3 (tiga) tugas utama Menteri ATR/Kepala BPN dari Presiden Republik Indonesia yaitu:

1. Menyelesaikan target pembagian sertifikat tanah kepada masyarakat. Sekarang telah terealisasi sebanyak 81.000.000 (delapan puluh satu juta) bidang tanah dengan target yang ingin dicapai sebanyak 126.000.000 (serratus dua puluh enam juta) bidang tanah.
2. Mengatasi seluruh kasus sengketa lahan yang ada di Indonesia.
3. Membantu percepatan proses pengadaan lahan di Ibu Kota Negara Nusantara.

Selama ini, Program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan PPSDM Kementerian ATR/BPN dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi dan fokus pembelajarannya pada level operasional. Pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan tidak proaktif dan tidak berorientasi pada pencapaian dan peningkatan performansi organisasi, baik di masa sekarang maupun untukantisipasi di masa depan. Oleh karena itu PPSDM Kementerian ATR/BPN mengimplementasikan

pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* agar pengembangan kompetensi lebih aplikatif, relevan dengan visi misi, adaptif terhadap tuntutan lingkungan, mudah diakses, berdampak tinggi dan mampu mendukung penyelesaian tugas-tugas Kementerian ATR/BPN. Desain program pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* dirancang sedemikian rupa untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa mendatang.

PPSDM Kementerian ATR/BPN sebagai unit kerja yang bertugas melaksanakan pengembangan kompetensi di bidang agraria dan tata ruang berperan sebagai motor penggerak dalam implementasi *corporate university* pada program pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Namun PPSDM Kementerian ATR/BPN kesulitan mewujudkan peran organisasi sebagai universitas atau tempat belajar bagi pegawai tanpa dukungan dari unit kerja teknis yang memiliki kekhususan tugas pokok dan fungsi dengan kekhususan kebutuhan kompetensi pula. Oleh karena itu, sebagai unsur yang paling memahami uraian pekerjaan dan kebutuhan kompetensi dalam penyelesaian pekerjaan, unit kerja teknis harus terlibat secara aktif dalam penyusunan desain program, penyelenggaraan program hingga evaluasi program untuk mengukur keberhasilan program pengembangan kompetensi.

Unit kerja teknis yang menyambut baik deklarasi ATR/BPN *Corporate University* adalah Direktorat Jenderal Survei dan Pemetaan Pertanahan dan Ruang dan Direktorat Jenderal Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah. Unit kerja tersebut bersedia bekerja sama menyiapkan program pengembangan kompetensi bagi pegawai yang terlibat dalam penyiapan data fisik melalui pelatihan Pemetaan Bidang Tanah Terintegrasi dan pelatihan bagi Pengumpul Data Pertanahan (PULDATAN) melalui pelatihan Penguatan PULDATAN untuk mendukung percepatan penyelesaian tugas Menteri ATR/Kepala BPN yaitu pembagian 126.000.000 (seratus dua puluh enam juta) sertifikat bidang tanah kepada masyarakat. Berdasarkan Laporan Kinerja PPSDM Kementerian ATR/BPN Tahun 2022 telah diselenggarakan Pelatihan Pemetaan Bidang Tanah Terintegrasi Tingkat

Dasar sebanyak 6 (enam) angkatan, Pelatihan Pemetaan Bidang Tanah Terintegrasi Tingkat Lanjut sebanyak 1 (satu) angkatan, Pelatihan Penguatan PULDATAN Tingkat Dasar sebanyak 3 (tiga) angkatan, Pelatihan Penguatan PULDATAN Tingkat Lanjut sebanyak 3 (tiga) angkatan.

Ketika PPSDM Kementerian ATR/BPN mengadopsi strategi *corporate university* bukan hanya merubah sistem pembelajaran namun juga merubah *mindset* jajaran pimpinan dan seluruh pegawai untuk menjadikan Kementerian ATR/BPN sebagai tempat belajar berkelanjutan sampai penghujung karirnya. Perlu kesadaran pegawai untuk mengembangkan kompetensi sepanjang karirnya, karena pada kenyataannya pengetahuan terus berkembang seiring perkembangan zaman, perkembangan teknologi informasi, dan pergeseran kebutuhan stakeholders organisasi. Kesadaran pegawai tersebut menjadi awal mula terciptanya budaya belajar di Kementerian ATR/BPN yang menghantarkan terwujudnya ATR/BPN *corporate university*. Budaya belajar tersebut sekaligus mendorong terpenuhinya target pengembangan kompetensi minimal 20 (dua puluh) jam pelatihan per tahun bagi tiap pegawai, sebagaimana tercantum dalam pasal 203 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, PPSDM Kementerian ATR/BPN harus menciptakan kondisi-kondisi yang menunjukkan bahwa Kementerian ATR/BPN telah menjalankan strategi *corporate university* dalam pengembangan kompetensi pegawainya, sehingga *branding ATR/BPN corporate university* yang telah disematkan pada Kementerian ATR/BPN dalam Keputusan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 777/SK-DL.02/VI/2022 bukan sekedar *branding*. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN selaku motor penggerak utama terwujudnya “ATR/BPN *corporate university*” sebagai strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian ATR/BPN. Berdasarkan hasil analisis terhadap kesiapan tersebut disusun strategi untuk mengoptimalkan kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* sehingga terwujud organisasi pembelajar yang menciptakan SDM Aparatur unggul dan organisasi adaptif.

B. Identifikasi Masalah

Dari beberapa uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. PPSDM Kementerian ATR/BPN belum mampu memenuhi hak tiap pegawai Kementerian ATR/BPN untuk memperoleh minimal 20 (dua puluh) jam pelatihan per tahun dalam pengembangan kompetensi.
2. Terdapat ketidaksesuaian antara roadmap PPSDM Kementerian ATR/BPN Tahun 2020-2024 dengan pelaksanaannya yaitu implementasi *corporate university* dalam pengembangan kompetensi telah dimulai sejak Tahun 2022, lebih cepat dari *roadmap* PPSDM yang merencanakan penerapan *corporate university* pada Tahun 2024 setelah *learning on demand* berjalan stabil.
3. Deklarasi ATR/BPN *corporate university* sebagai *branding* atas implementasi *corporate university* dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kementerian ATR/BPN belum disertai dengan terbentuknya karakteristik *corporate university* pada Kementerian ATR/BPN secara menyeluruh.
4. Belum optimalnya keterlibatan unit kerja teknis dalam mendukung implementasi *corporate university*, terlihat dari program pengembangan kompetensi dengan kerangka *corporate university* baru dilaksanakan pada Direktorat Jenderal Survei dan Pemetaan Pertanahan dan Ruang dan Direktorat Jenderal Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah.
5. Selama ini, PPSDM Kementerian ATR/BPN belum proaktif dan belum berorientasi pada peningkatan performansi organisasi baik di masa sekarang maupun untukantisipasi di masa depan dalam menyusun program pengembangan kompetensi.
6. PPSDM Kementerian ATR/BPN belum memastikan bahwa program pengembangan kompetensi dilaksanakan sesuai dengan kaidah *corporate university*, dimana peran PPSDM Kementerian ATR/BPN bukan hanya sebagai *learning center*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimana kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pengembangan kompetensi berbasis *corporate university*?
2. Bagaimana strategi kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pengembangan kompetensi berbasis *corporate university*?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui Kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pengembangan kompetensi berbasis *corporate university*.
2. Menyusun strategi kesiapan PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam pengembangan kompetensi berbasis *corporate university*.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis
Sebagai sumbangan pemikiran dan pemahaman yang berkaitan dengan strategi pembelajaran dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai yang berbasis kinerja pegawai dan organisasi.
2. Manfaat Praktis
Sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PPSDM Kementerian ATR/BPN dalam strategi meningkatkan kesiapan dalam pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian ATR/BPN berbasis *Corporate University*.