

# **STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS MELALUI BUDAYA BELAJAR MANDIRI DAN BERKELANJUTAN DI PEMERINTAH KOTA TANGERANG**

Disusun Oleh :

NAMA : AYI MAULANA  
NPM : 2244021065  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Makalah Kebijakan diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



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

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

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Nama : Ayi Maulana  
NPM : 2244021065  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi PNS melalui Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan di Pemerintah Kota Tangerang  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Strategy of PNS Competency Development through Self-Development and Continuous Learning Culture in Tangerang City Development

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tugas Akhir

Pembimbing I



( Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. )

Pembimbing II



( Dr. Asropi, M.Si )

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

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : AYI MAULANA  
NPM : 2244021065  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
PNS MELALUI BUDAYA BELAJAR MANDIRI  
DAN BERKELANJUTAN DI PEMERINTAH  
KOTA TANGERANG

Telah mempertahankan makalah kebijakan di hadapan penguji Program  
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA  
LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 14 Desember 2023  
Pukul : 10.00

**TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI :**

Ketua : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.  
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.  
Anggota/  
Pembimbing 1 : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.  
Anggota/  
Pembimbing 2 : Dr. Asropi, M.Si  
Anggota : Dr. Hamka, MA.



*(Handwritten signatures of the examiners and members, corresponding to the names listed on the left, over a dotted line.)*

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

**LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ayi Maulana  
NPM : 2244021065  
Jurusan : Administrasi Publik  
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 Pengembangan Kompetensi PNS melalui Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan di Pemerintah Kota Tangerang** 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 dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

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

Jakarta, 14 Desember 2023



Ayi Maulana

## ABSTRAK

### **Strategi Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Tangerang Melalui Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan**

Ayi Maulana, Mala Sondang Silitonga, Asropi

[ayimaulana88@tangerangkota.go.id](mailto:ayimaulana88@tangerangkota.go.id)

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi dan mencari strategi budaya belajar mandiri dan berkelanjutan dalam pemenuhan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Tangerang. Metode yang digunakan dengan kualitatif deskriptif. Data primer didapat dari wawancara mendalam dengan key-informan dan data sekunder dari buku, jurnal dan peraturan terkait. Hasil penelitian yaitu dengan membentuk organisasi pembelajar yang tersistem seperti corporate university yang dapat menetapkan tujuan pengembangan dan melacak kemajuan pembelajaran untuk menguatkan peran organisasi pada Pemerintah Kota Tangerang. Organisasi juga perlu mendorong peran atasan langsung dan membentuk karakteristik individu. Selain 3 aspek pada model London dan Smither itu ditemukan juga peluang dan tantangan budaya belajar mandiri dan berkelanjutan berupa regulasi, kolaborasi dengan organisasi lain, tuntutan kepercayaan masyarakat dan adaptasi PNS terhadap perkembangan era society 5.0

Kata kunci : sumber daya manusia; pengembangan kompetensi; belajar mandiri; pembelajaran berkelanjutan.

## **ABSTRACT**

### ***Strategy of PNS Competency Development through a Self-Development and Continuous Learning Culture in Tangerang City Development***

Ayi Maulana, Mala Sondang Silitonga, Asropi  
[ayimaulana88@tangerangkota.go.id](mailto:ayimaulana88@tangerangkota.go.id)  
Politeknik STIA LAN Jakarta

*This study was conducted to look factors that influence and look for strategy of self-development and continuous learning culture in fulfilling the competency development of Civil Servants in Tangerang City Government. The method used with qualitative methods is a descriptive approach. Primary data were obtained from in-depth interviews with key-informants and secondary data from books, journals and related regulations. The results of the research establishing a systemized learning organization such as a Corporate University that can set development goals and track learning progress are important to strengthen the organization roles in Tangerang City Government. The organization also needs to encourage supervisor roles and shape individual characteristics. In addition to the 3 aspects of the London and Smither model, there are also opportunities and challenges for self-development and continuous learning culture in the form of regulation, collaboration with other organizations, demands for public trust and adaptation of society era 5.0.*

*Keywords : human resources; competency development; self-development; continuous learning culture.*

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Rumusan Permasalahan .....	11
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	13
A. Penelitian Terdahulu.....	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	27
1. Tinjauan Kebijakan .....	27
2. Tinjauan Teoritis .....	29
C. Kerangka Berpikir .....	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	45
A. Metode Penelitian.....	45
B. Teknik Pengumpulan Data .....	45
1. Wawancara.....	46
2. Dokumentasi.....	48
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	49
D. Instrumen Penelitian.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	51
A. Gambaran Tentang Lokus Penelitian.....	51
1. Gambaran Umum Kota Tangerang.....	51
2. Gambaran Pemerintah Kota Tangerang .....	51
B. Faktor-faktor pada Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan .....	52

1. Analisis Faktor Internal .....	52
2. Analisis Faktor Eksternal .....	58
C. Strategi Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan .....	60
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	63
A. Simpulan .....	63
B. Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	65
LAMPIRAN	



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

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Pengembangan Kompetensi ASN Per OPD Pemerintah Kota Tangerang Th.2021 .....	8
Tabel 1.2	Anggaran Pengembangan Kompetensi Pemerintah Kota Tangerang Th.2022 .....	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 3.1	Daftar Key Informant .....	47
Tabel 4.1.	Akademi, Program, dan Subjek Pembelajaran untuk mendukung banyak jenis pembelajaran di Pemerintah Kota Tangerang .....	55
Tabel 4.2.	Matrix Analisis SWOC.....	60

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

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Empat Pilar Visi Indonesia 2045.....	2
Gambar 1.2 Global Competitive Index Singapura, Brunei, Malaysia, Indonesia, Thailand dan Philipina tahun 2017 sampai 2021 .....	4
Gambar 1.3 The APS Learning and Development Strategy : Self-Development and Continues Learning Culture .....	5
Gambar 1.4 Model Pembelajaran dengan pendekatan 70 20 10 .....	7
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir .....	38

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

# BAB I

## PERMASALAHAN PENELITIAN

### A. Latar Belakang

Presiden Indonesia Ir. Joko Widodo menyampaikan sambutan saat meluncurkan Rancangan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045 di Djakarta Theater mengatakan bahwa tahun 2045 akan menjadi tahun emas bagi Indonesia, bukan hanya karena merayakan 100 tahun kemerdekaan, namun juga karena Indonesia akan mendapatkan bonus demografi (Humas Setneg, 2023). Bonus demografi diartikan sebagai kesempatan emas yang dapat dinikmati suatu negara, akibat dari besarnya proporsi penduduk produktif rentang usia antara 15 - 40 tahun dalam evolusi kependudukan yang dialaminya (Mukri, 2018). Dalam periode ini, potensi ekonomi dan tenaga kerja suatu negara dapat meningkat dengan pesat jika dimanfaatkan dengan baik. Namun demikian, hal tersebut perlu diimbangi dengan produktivitas sehingga Indonesia terhindar dari jebakan negara berpenghasilan menengah (Jati, 2015). Tantangan besar dalam menghadapi bonus demografi adalah bagaimana mengupayakan agar sumber daya manusia usia produktif yang melimpah ini dapat ditransformasikan menjadi sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keterampilan (Sutikno, 2020)

Selain itu, dalam *Background Study* Visi Indonesia 2045 menyebutkan terdapat 10 (sepuluh) kecenderungan besar dunia (*global megatrend*) hingga tahun 2045/2050, yaitu : (i) demografi global, (ii) urbanisasi dunia, (iii) perubahan geoekonomi dengan meningkatnya peranan *emerging economies* terutama Asia, (iv) integrasi perdagangan internasional, (v) perubahan keuangan internasional, (vi) meningkatnya kelas pendapatan menengah (*middle income class*), (vii) meningkatnya persaingan mendapatkan sumber daya alam, (viii) perubahan teknologi, (ix) perubahan iklim, dan (x) perubahan geopolitik. Dalam mengantisipasi tantangan tersebut, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional telah menyusun Visi Indonesia 2045 yaitu Berdaulat, Maju, Adil, dan Makmur yang dibangun di atas 4 pilar yaitu:

1. Pembangunan Manusia serta Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;
2. Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan;
3. Pemerataan Pembangunan;
4. Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan.

Secara keseluruhan Visi Indonesia 2045 adalah mewujudkan tingkat kesejahteraan rakyat Indonesia yang lebih baik dan merata dengan kualitas manusia yang lebih tinggi, ekonomi Indonesia yang meningkat menjadi negara pendapatan tinggi dan negara maju serta salah satu dari lima kekuatan ekonomi terbesar dunia, pemerataan yang berkeadilan di semua bidang pembangunan, dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdaulat dan demokratis (Bappenas, 2022)



Gambar 1.1 Empat Pilar Visi Indonesia 2045  
Sumber : Bappenas, 2022

Pembangunan SDM dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menjadi pilar pada Visi Indonesia 2045 terbagi dalam beberapa aspek, kompetensi merupakan salah satu bagian dari aspek tersebut. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik mendasar seseorang yang secara tidak langsung terkait dengan pengaruh dan/atau kinerja superior yang diacu oleh kriteria dalam situasi pekerjaan (Spencer & Spencer, 1993). Seseorang yang memiliki kompetensi yang baik cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka. mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas dengan efisiensi, menghindari kesalahan, dan mencapai hasil yang diinginkan dan juga berkontribusi pada kualitas kerja yang lebih baik.

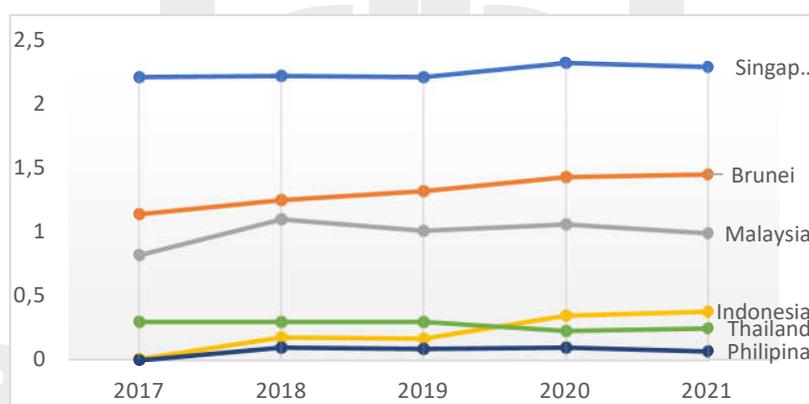
Sehingga dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk menghasilkan layanan atau produk yang berkualitas, memenuhi harapan pelanggan, dan menciptakan kepuasan yang lebih besar.

Kompetensi aparatur pemerintah juga merupakan salah satu unsur yang berkaitan dan berpengaruh positif dengan tata kelola pemerintahan yang baik (Wafa dkk., 2020). Aparatur yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan pemerintah dengan baik dengan memahami tata cara dan prosedur yang tepat serta memiliki kemampuan analisis dan pengambilan keputusan yang baik tata kelola pemerintah dapat berjalan efektif dalam menerapkan kebijakan publik. Aparatur yang berkompeten juga diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan integritas dan profesionalisme sehingga dapat menjalankan prinsip transparansi, memberikan informasi yang akurat kepada publik, dan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Oleh karena itu pemerintah perlu menginvestasikan sumber daya dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka. Dengan memiliki aparatur yang kompeten, pemerintah dapat membangun kapasitas yang kuat untuk mengelola berbagai sektor pemerintahan dan menyediakan pelayanan publik yang berkualitas sehingga tercapai tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia.

Efektivitas tata kelola pemerintahan Indonesia saat ini dapat dilihat pada *Government Effectiveness Index* yang setiap tahunnya dirilis World Bank. Sebagai ukuran agregat, *Government Effectiveness Index* tidak memungkinkan untuk menemukan masalah khusus suatu negara atau menganalisis solusi tertentu, tetapi merupakan alat yang berguna untuk membandingkan negara dalam arti luas, untuk mengukur peningkatan negara tertentu, atau untuk memastikan tren. Efektivitas pemerintah menunjukkan korelasi yang tinggi dengan kepuasan hidup, PDB per kapita dan pengeluaran pendidikan. (Guisan & Carmen, 2009) menyimpulkan bahwa itu mendorong pembangunan. Indeks tersebut mengukur persepsi kualitas pada pelayanan publik, kualitas dan tingkat kemandirian pegawai aparatur dari tekanan politik, kualitas perumusan dan pelaksanaan kebijakan, dan kredibilitas komitmen pemerintah terhadap kebijakan

tersebut. Dalam Indeks GEI tersebut, setiap negara diukur dengan dan dipetakan kepada ranking dengan nilai minimal -2,5 dan maksimal 2,5.

Pada data *Government Effectiveness Index* tahun 2021, Secara global Indonesia berada pada posisi peringkat ke 62 dari 192 negara dengan nilai 0,38. Sedangkan secara regional (Lihat Gambar 1.2), Indonesia berada pada peringkat ke 4 di bawah Singapura (Global Rank 1 | Score 2,29), Brunei Darussalam (28 | 1,45), Malaysia (37 | 0,99) dan di atas Thailand (73 | 0,25), Philipina (78 | 0,07). Dari peringkat tersebut terdapat peningkatan sejak 5 tahun terakhir dan telah mengalami perbaikan sebanyak 0,37 poin namun masih perlu upaya lebih untuk mencapai visi Indonesia 2045.



Gambar 1.2 *Global Competitive Index* Singapura, Brunei, Malaysia, Indonesia, Thailand dan Philipina tahun 2017 sampai 2021  
Sumber : World Bank, 2022

Sebagai salah satu praktik baik dalam pengembangan kompetensi aparatur dari negara Singapura, Divisi pelayan publik di negara Singapura pada laman resmi [www.psd.gov.sg/leadership/](http://www.psd.gov.sg/leadership/) yang diakses Juli 2023 menjelaskan telah menerapkan program pengembangan *Public Services Leadership Program* bagi pelayan publik dengan menekankan aspek *Leadership* pada pengembangan kompetensinya dan menerapkan model pembelajaran 70:20:10 dan mengkombinasikannya dengan konsep pembelajaran mandiri dengan nama *Futureskills* yang bertujuan untuk memperkuat kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sektor layanan publik agar mereka dapat menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif dalam menghadapi perubahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi dan transformasi digital.

Kemudian praktik baik dari negara Australia, Komisi pelayan publik Australia dalam laman resmi [www.apsc.gov.au/](http://www.apsc.gov.au/) yang diakses Juli 2023

menjelaskan dalam pengembangan kompetensi *Australian Public Service (APS)* telah menerapkan *Corporate University* dengan sebutan *APS Academy* mendapatkan pembelajaran dan strategi pengembangan yang disebut *The Highly Capable, Future-Ready* yaitu tenaga kerja APS yang berkemampuan tinggi dan siap menghadapi masa depan. Pendekatan untuk selalu belajar dan beradaptasi dengan menekankan pada pilar Budaya, Pemerintahan, Kemampuan dan Teknologi.

Strategi Pembelajaran dan Pengembangan berfokus pada berbagai metode pembelajaran yang digunakan untuk membangun kemampuan mereka secara terus menerus, termasuk belajar melalui pekerjaan, manusia, sumber daya, dan kursus, dengan mengoptimalkan teknologi yang memungkinkan akses ke pembelajaran berkualitas tinggi dan dukungan di mana saja, kapan saja.



Gambar 1.3 *The APS Learning and Development Strategy : Self-Development and Continues Learning Culture*

Sumber : [www.apsacademy.gov.au](http://www.apsacademy.gov.au)

Pada sektor publik di Indonesia, pelayan publik yang kompeten merupakan bagian dari nilai utama atau core value ASN yaitu BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Kompetensi diperlukan agar diperoleh aparatur yang profesional dan berkinerja tinggi untuk mendukung pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik, kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku aparatur yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Kompetensi pada PNS

sebagai pelayan publik juga dapat mempengaruhi kualitas terhadap pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai yang kompeten memiliki kemampuan untuk memberikan layanan yang profesional, responsif, dan berkualitas kepada warga negara sehingga memiliki peran yang penting dalam membangun kepuasan dan kepercayaan masyarakat serta tuntutan global.

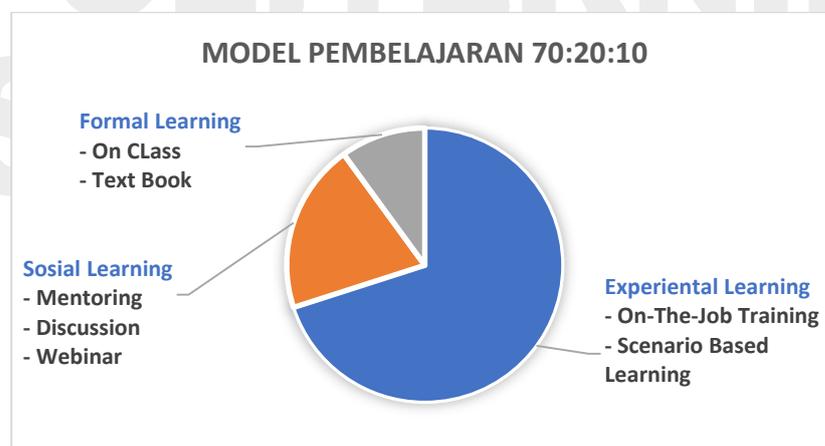
Dalam pemenuhan pengembangan kompetensi PNS, pemerintah sudah mengatur pengembangan kompetensi PNS pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana diubah pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS di mana pada pasal 203 mengamanatkan bahwa setiap PNS memiliki Hak dan Kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan kompetensi PNS yang bersangkutan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun dan dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi. Pada pasal 210 Peraturan pemerintah ini juga menjelaskan Pengembangan kompetensi PNS tersebut dibagi menjadi dua jenis penyelenggaraan, yaitu pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan diartikan sebagai pendidikan formal di lembaga pendidikan, dan pengembangan kompetensi melalui pelatihan terbagi menjadi dua seperti pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar/konferensi/sarasehan, *workshop* atau lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis, sosialisasi adalah bentuk pelatihan klasikal. Sedangkan pelatihan bentuk non klasikal merupakan pelatihan yang tidak dalam bentuk formal di dalam kelas dapat berupa pemanfaatan teknologi informasi ataupun bentuk lainnya.

Kemudian pengembangan kompetensi PNS diatur lebih lanjut dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, sebagai landasan pengembangan kompetensi PNS yang berlaku secara Nasional dengan bentuk dan jenis pengembangan kompetensi PNS. Peraturan ini membagi tiga tahapan pengembangan kompetensi, yaitu : 1) penyusunan

kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, 2) pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan 3) evaluasi pengembangan kompetensi.

Pada pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS, Pemerintah menerapkan pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi sebagai transformasi Pendidikan dan Pelatihan (diklat) konvensional menjadi diklat berbasis *human capital management* melalui pengembangan ASN *Corporate University*. Skema diklat terobosan ini memfungsikan instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran dengan mengkombinasikan berbagai sistem pelatihan yang progresif edukatif, seperti *e-learning*, *coaching*, *mentoring* dan *on the job training* (Publikasi Lembaga Administrasi Negara, 2018).

Pada pembelajaran terintegrasi ASN *Corporate University* menerapkan pendekatan Model 70:20:10 yang merupakan model pembelajaran dengan menggabungkan 10% aktivitas pembelajaran berpusat pada pembelajaran terstruktur atau formal, 20% aktivitas pembelajaran yang berpusat pada pembelajaran sosial dan pembelajaran melalui hubungan dengan orang lain, terutama dengan atasan langsung, dan 70% aktivitas pembelajaran berpusat pada *experiential learning* yang dilakukan secara terintegrasi dengan dukungan di tempat kerja (Mutiara Fauziah & Wahyu Prasetyo, 2019).



Gambar 1.4 Model Pembelajaran dengan pendekatan 70 20 10  
Sumber : Arets (2014)

Sebagai sebuah model pendekatan pembelajaran masih terdapat kekurangan, hal ini dikritisi oleh penelitian yang dilakukan (Clardy, 2018) yang mengatakan aturan 70% proporsi pembelajaran informal 3 atau 4 kali lebih

penting dalam pembelajaran di tempat kerja dan pengembangan daripada komponen formal mana pun memiliki dasar bukti untuk fakta itu tidak jelas dan sering kali samar karena analisis literatur di sini hanya menemukan sedikit bukti kuat yang mendukung aturan khusus tersebut.

Peran pengembangan kompetensi aparatur di Instansi Pemerintah Daerah tentu menjadi salah yang mendukung untuk terwujudnya Visi Indonesia 2045, untuk dapat memotret tingkat profesionalisme aparatur pada Instansi Pemerintah dapat di lihat pada Indeks Profesionalisme ASN yang merupakan indikator tingkat profesionalisme aparatur dengan mengukur 4 aspek yaitu aspek Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja dan Disiplin. Sementara data Indeks Profesionalisme ASN pada data Indeks Profesionalisme ASN Tahun 2021 dan Pemerintah Kota Tangerang berada pada posisi 25 dari 37 Pemerintah Daerah di Wilayah Kerja Kantor Regional III BKN dengan jumlah capaian pengembangan kompetensi sebesar 12,49 %. Berikut rincian capaian Pengembangan Kompetensi ASN Per OPD di Kota Tangerang pada Tabel 1.1

*Tabel 1.1. Capaian Pengembangan Kompetensi ASN Per OPD Pemerintah Kota Tangerang Th.2021*

No	OPD	Total Pegawai (Orang)			Tercapai Pengembangan 20 JP Tahun 2021 ( % )		
		L	P	Jumlah	L	P	Jumlah
1	Sekretariat Daerah	79	66	145	2,76	4,14	6,90
2	Sekretariat DPRD	29	12	41	4,88	0,00	4,88
3	BKPSDM	44	52	96	9,38	12,50	21,88
4	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	17	6	23	13,04	8,70	21,74
5	BPBD	40	6	46	21,74	2,17	23,91
6	Badan Pendapatan Daerah	49	30	79	11,39	10,13	21,52
7	Badan Pengelola Keuangan Daerah	41	39	80	11,25	6,25	17,50
8	Bappeda	16	30	46	10,87	26,09	36,96
9	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	41	10	51	5,88	3,92	9,80
10	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	23	7	30	13,33	6,67	20,00
11	Disdukcapil	32	14	46	13,04	2,17	15,22
12	Dinas Kesehatan	179	808	987	0,51	1,42	1,93
13	Dinas Ketahanan Pangan	36	38	74	0,00	2,70	2,70
14	Dinas Komunikasi dan Informatika	31	16	47	2,13	0,00	2,13
15	Dinas Lingkungan Hidup	106	33	139	2,88	1,44	4,32
16	DPUPR	61	25	86	1,16	1,16	2,33
17	DP3AP2KB	11	25	36	2,78	5,56	8,33

No	OPD	Total Pegawai (Orang)			Tercapai Pengembangan 20 JP Tahun 2021 ( % )		
		L	P	Jumlah	L	P	Jumlah
18	DPMPSTP	27	16	43	2,33	4,65	6,98
19	Dinas Pendidikan	944	2495	3439	5,52	12,27	17,80
20	Dinas Perhubungan	66	8	74	2,70	0,00	2,70
21	Disperindagkop-ukm	29	21	50	6,00	4,00	10,00
22	Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah	15	16	31	6,45	3,23	9,68
23	Dinas Perkimtan	33	29	62	0,00	1,61	1,61
24	Dinas Sosial	24	13	37	2,70	5,41	8,11
25	Inspektorat	24	29	53	1,89	0,00	1,89
26	Satuan Polisi Pamong Praja	82	4	86	17,44	0,00	17,44
27	Kewilayahan (13 Kecamatan)	566	270	836	4,55	1,67	6,22
Jumlah		2645	4118	6763	4,86	7,63	12,49

Sumber : BKPSDM Kota Tangerang, 2022

Permasalahan yang terjadi pada pengembangan kompetensi aparatur pada Pemerintah Kota Tangerang salah satunya adalah keterbatasan anggaran yang dialokasikan untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi aparatur, seperti dari jumlah APBD Tahun 2022 sejumlah 5,1 Triliun Rupiah di mana jumlah anggaran pengembangan kompetensi sebanyak 0,16% sesuai persyaratan Kementerian Dalam Negeri atau senilai 8,37 Miliar Rupiah yang dialokasikan hanya cukup untuk pelaksanaan pengembangan 1.428 aparatur baik dengan jalur formal, klasikal dan non-klasikal, sebagaimana berikut :

Tabel 1.2 Anggaran Pengembangan Kompetensi Pemerintah Kota Tangerang Th.2022

No.	Jenis Pengembangan Kompetensi	Estimasi Jam Pelajaran (JP)	Sasaran Peserta	Total Anggaran (Rp)
1	Kompetensi Teknis	32	370	1.877.810.200
2	Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural	38	656	2.880.056.700
3	Diklat Perjenjangan	200	402	3.613.296.850
Jumlah			1.428	8.371.163.750

Sumber : BKPSDM Kota Tangerang, 2022

Dari data pada Tabel 1.2 dapat dilihat jumlah aparatur yang akan mendapatkan pengembangan kompetensi pada tahun 2022 berdasarkan anggaran sebanyak 1.428 aparatur sementara jumlah aparatur per bulan Januari

2022 sebanyak 6.763 aparatur, artinya hanya 21% aparatur di tahun 2022 yang mendapatkan hak dan kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi sebanyak minimal 20 jam pelajaran sebagaimana amanat pada undang-undang ASN nomor 5 tahun 2014 yang bertujuan meningkatkan kinerja, adaptabilitas, kepuasan kerja, peluang karier/kompetitif, dan juga keunggulan organisasi.

Sebagai alternatif pengembangan kompetensi dalam menyiasati keterbatasan anggaran dapat menggunakan pengembangan non-klasikal yang berbiaya rendah seperti *coaching*, *mentoring* dan *self-development* yang juga dapat dikonversikan sebagai jam pelajaran pengembangan kompetensi. Paradigma bahwa pengembangan kompetensi aparatur hanya dengan metode pelatihan klasikal harus diubah, Azizah dan Adhani (2021) menyimpulkan penerapan *coaching*, *mentoring* dan *counseling* yang dilakukan sepanjang tahun secara periodik dapat mendorong optimalisasi implementasi Manajemen Kinerja ASN di era industri 4.0.

Kombinasi dari beberapa pengembangan kompetensi non klasikal tersebut juga sesuai dengan konsep budaya belajar mandiri dan berkelanjutan, dalam beberapa studi konsep tersebut dikatakan tepat untuk individu-individu dalam organisasi yang terbatas secara finansial, berorientasi pada kualitas dan berubah dengan cepat saat ini (London & Smither, 1999; Jain & Martindale, 2010; Breda-verduijn & Heijboer, 2016; Chanani & Wibowo, 2019) Budaya belajar mandiri dan berkelanjutan yaitu dengan mencari dan menggunakan umpan balik dengan atasan (*coaching*), menetapkan tujuan pengembangan dan terlibat dalam aktivitas pengembangan (*mentoring*) dan melacak kemajuan sendiri yang berkelanjutan dari waktu ke waktu (*self-development*). Dengan budaya belajar mandiri dan berkelanjutan, organisasi berperan mendorong pengembangan diri dengan memberikan umpan balik kinerja, memastikan keleluasaan pilihan perilaku untuk belajar, mendorong proses umpan balik, dan menghargai partisipasi dalam kegiatan pembelajaran dan perilaku yang ditentukan sendiri lainnya ((London & Smither, 1999).

Model ini membagi dalam tiga peran utama yaitu peran organisasi, peran atasan langsung, dan karakteristik individu yang mempengaruhi pengembangan diri seperti pencarian umpan balik, kebutuhan akan kontrol, dan orientasi ketidakpastian. Pengembangan kompetensi dengan budaya belajar mandiri dan

berkelanjutan mendukung individu, atasan dan pimpinan untuk mengambil tanggung jawab mereka untuk belajar dengan instrumen di antaranya :

1. Individu dan atasan melakukan percakapan rutin tentang kinerja, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan.
2. Individu yang mendorong perkembangan dan karier mereka sendiri.
3. Manajer menyediakan waktu dan ruang untuk orang dan tim membangun kemampuan mereka melalui pekerjaan, orang, sumber daya dan kursus.

Saat ini konsep budaya belajar mandiri dan berkelanjutan di Pemerintah Kota Tangerang belum dikenal oleh PNS di Pemerintah Kota Tangerang hasil observasi awal pada 50 responden menunjukkan 78% mengatakan tidak mengetahui konsep budaya belajar mandiri dan berkelanjutan dan 86% nya mengatakan tertarik untuk mengetahui budaya belajar mandiri dan berkelanjutan tersebut dan belum diterapkan oleh organisasi sebagai konsep dalam pengembangan kompetensi di Pemerintah Kota Tangerang.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang yang telah diurai diatas dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Indeks Profesionalisme ASN yang memotret tingkat profesionalisme ASN pada Instansi Pemerintah menunjukkan pada wilayah kerja BKN Kanreg III Pemerintah Kota Tangerang menempati posisi ke 25 dari 37 instansi dengan capaian pengembangan kompetensi sebesar 12,49 %.
2. Rendahnya alokasi anggaran pengembangan kompetensi ASN hanya 0.16% APBD hanya mencukupi sebanyak 1.428 dari 6.777 aparatur atau sebanyak 21% aparatur di Pemerintah Kota Tangerang.
3. Konsep budaya belajar mandiri dan berkelanjutan belum diketahui oleh mayoritas PNS di Kota Tangerang dan belum diterapkan oleh organisasi sebagai konsep dalam pengembangan kompetensi di Pemerintah Kota Tangerang.

## **C. Rumusan Permasalahan**

Rumusan permasalahan dari latar belakang dan identifikasi yang sudah dijabarkan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan budaya belajar mandiri dan berkelanjutan pada PNS di Kota Tangerang?
2. Bagaimana strategi budaya belajar mandiri dan berkelanjutan pada PNS di Kota Tangerang?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah;

1. Untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan budaya belajar mandiri dan berkelanjutan pada PNS di Kota Tangerang.
2. Untuk mengidentifikasi strategi budaya belajar mandiri dan berkelanjutan pada PNS di Kota Tangerang.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari hasil penelitian pengembangan kompetensi PNS melalui budaya belajar mandiri dan berkelanjutan ini adalah:

1. Manfaat teoritis  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi kajian empiris mengenai budaya belajar mandiri dan berkelanjutan pada PNS serta dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya khususnya bagi penelitian dengan topik pengembangan kompetensi PNS.
2. Manfaat praktis  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi para pemangku kebijakan dalam upaya peningkatan kompetensi aparatur melalui pendekatan budaya belajar mandiri dan berkelanjutan pada PNS di Kota Tangerang.