

**STRATEGI IMPLEMENTASI TANGERANG *GOVERNMENT*  
UNIVERSITY DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR  
SIPIIL NEGARA PEMERINTAH KOTA TANGERANG**

Disusun Oleh :

NAMA : PRADYA PARAMITHA  
NPM : 2244021066  
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.A.P)**



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

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2024**

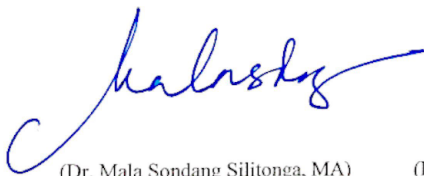
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Pradya Paramitha  
NPM : 22440210666  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Strategi Implementasi Tangerang *Government University*  
(Bahasa Indonesia) dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara  
Pemerintah Kota Tangerang  
Judul Tesis : *Implementation Strategy of Tangerang Government*  
(Bahasa Inggris) *University in Developing the Competency of Civil*  
*Servants in Tangerang City Government*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

Pembimbing II



(Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si)

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

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : PRADYA PARAMITHA  
NPM : 2244021066  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : STRATEGI IMPLEMENTASI TANGERANG  
GOVERNMENT UNIVERSITY DALAM  
PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR  
SIPIIL NEGARA PEMERINTAH KOTA  
TANGERANG

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

Hari : Selasa  
Tanggal : 11 Juni 2024  
Pukul : 13.30 s.d selesai

**TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS**

Ketua Sidang : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos.,  
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd  
Anggota : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA  
Pembimbing 1 : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA  
Pembimbing 2 : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si



PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pradya Paramitha  
NPM : 2244021066  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang telah saya susun dengan judul **Strategi Implementasi Tangerang Government University dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dalam keadaan sadar dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Jakarta, 19 Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



(Pradya Paramitha)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan anugerah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul "Strategi Implementasi Tangerang *Government University* dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang". Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Magister Terapan, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu dalam proses penulisan tesis ini:

1. Dr. Mala Sondang Silitonga, MA dan Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan berbagai arahan, koreksi, saran dan masukan dalam penulisan tesis ini, serta memberikan dorongan semangat dan mengingatkan dalam proses penyusunan tesis ini;
2. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., MA, Dr. Bambang Giyanto, M.Pd, dan Dr. Firman Hadi Rivai, MPA, selaku dosen pembahas dan penguji yang telah memberikan berbagai saran dan masukan guna menyempurnakan penelitian pada tesis ini;
3. Seluruh dosen pengajar pada Magister Manajemen Keuangan Negara yang berkenan memberikan ilmunya kepada saya selama menempuh perkuliahan;
4. Para narasumber yang luar biasa Bapak Drs. Heryanto, MAP selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang, Ibu Yunita Viridianti, S.Ikom, M.Comn selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKPSDM Kota Tangerang, Bapak Mochammad Fatwadi, S.T, M.T, M.Sc selaku Widyaiswara Ahli Madya Kota Tangerang, Bapak Kicky Anryano, S.E., M.M selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda, serta pihak perwakilan ASN Mbak Chintya, Mbak Mufi dan Bapak Zainal yang telah bersedia meluangkan waktunya serta membantu memberikan berbagai informasi kepada saya dalam melaksanakan penelitian ini;
5. Orangtua saya Syarifudin S.Sos, S.H., M.H, Agustina Sri Widyastuti dan Nuning Sekarningrum serta kerabat-kerabat saya terkhusus Ghina Amalia, S.STP atas segala doa, dukungan, motivasi, dan semangat dalam penyusunan tesis ini;
6. Pemerintah Kota Tangerang, dan BKPSDM Kota Tangerang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk dapat mengikuti tugas belajar di Politeknik STIA LAN Jakarta, serta Keluarga Besar Bidang Pengembangan Aparatur yang selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada saya;
7. Teman-teman kelas magister Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA) angkatan 2022, yang tetap selalu kompak, saling mendukung, dan memotivasi selama perkuliahan hingga terselesaikannya tesis ini;

8. Rekan-rekan seperjuangan Tugas Belajar Pemerintah Kota Tangerang 2022 (Bu Ajeng, Mas Ayi, Mbak Aini, Mbak Marlinda, dan Mbak Yeni) terima kasih atas berbagai kebersamaan selama menjalani masa perkuliahan, saling berbagi informasi dan dukungannya dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan kebaikan atas semua dukungan dan bantuan yang diberikan, Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak dan untuk penelitian selanjutnya.

Jakarta, 19 Juni 2024

(Pradya Paramitha)

## ABSTRAK

### **Strategi Implementasi *Tangerang Government University* dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara**

#### **Pemerintah Kota Tangerang**

Pradya Paramitha, Mala Sondang Silitonga, Edy Sutrisno

[benobulan@gmail.com](mailto:benobulan@gmail.com)

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi dan mencari strategi implementasi *Tangerang Government University* dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara Pemerintah Kota Tangerang. Metode yang digunakan dengan kualitatif deskriptif. Data primer didapat dari wawancara mendalam dengan *key informant* dan data sekunder berasal dari observasi, buku, jurnal dan peraturan terkait. Hasil penelitian yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi *Tangerang Government University* yaitu visi dan tujuan; ruang lingkup dan peran; target audiens dan substansi pelatihan; metode pembelajaran; *branding* dan kolaborasi. Dari 6 faktor yang mempengaruhi implementasi *Tangerang Government University* ditemukan beberapa kendala yaitu kurangnya motivasi ASN untuk berubah; keterbatasan sumber daya manusia; kemampuan aplikasi tidak maksimal; perbedaan pola pikir; terbatasnya anggaran. Rekomendasi strategi yang bisa diterapkan yaitu mensosialisasikan *Tangerang Government University*, dukungan anggaran; melakukan pembaharuan berkelanjutan dalam aplikasi; memberikan penghargaan; membuat mini corpu.

Kata kunci : sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, *corporate university*, pembelajaran terintegrasi

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

## **ABSTRACT**

### ***Implementation Strategy of Tangerang Government University in Developing the Competency of Civil Servants in Tangerang City Government***

Pradya Paramitha, Mala Sondang Silitonga, Edy Sutrisno

[benobulan@gmail.com](mailto:benobulan@gmail.com)

Politeknik STIA LAN Jakarta

*This research was conducted to look for factors that influence and find strategies for implementing Tangerang Government University in developing the competency of the Tangerang City Government civil servants. The method used is descriptive qualitative. Primary data was obtained from in-depth interviews with key informants and secondary data came from observations, books, journals and related regulations. The results of the research are the factors that influence the implementation of Tangerang Government University, namely vision and goals; scope and role; target audience and training substance; learning methods; branding and collaboration. Of the 6 factors influencing the implementation of Tangerang Government University, several obstacles were found, namely lack of motivation for ASN to change; limited human resources; application capabilities are not optimal; differences in thought patterns; limited budget. Recommended strategies that can be implemented are socializing Tangerang Government University, budget support; carry out continuous updates in the application; giving awards; make a mini corpu.*

*Keywords : human resources, competency development, corporate university, integrated learning*

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR ISI

|                                              |      |
|----------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....                | i    |
| LEMBAR PENGESAHAN.....                       | ii   |
| LEMBAR PERNYATAAN.....                       | iii  |
| KATA PENGANTAR.....                          | iv   |
| ABSTRAK.....                                 | vi   |
| ABSTRACT.....                                | vii  |
| DAFTAR ISI .....                             | viii |
| DAFTAR TABEL .....                           | x    |
| DAFTAR GAMBAR .....                          | xi   |
| BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....          | 1    |
| A. Latar Belakang .....                      | 1    |
| B. Identifikasi Masalah .....                | 15   |
| C. Rumusan Permasalahan .....                | 16   |
| D. Tujuan Penelitian .....                   | 16   |
| E. Manfaat Penelitian .....                  | 17   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....                | 18   |
| A. Penelitian Terdahulu .....                | 18   |
| B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis .....     | 34   |
| 1. Tinjauan Kebijakan .....                  | 34   |
| 2. Tinjauan Teoritis .....                   | 38   |
| C. Kerangka Berfikir .....                   | 59   |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....          | 62   |
| A. Metode Penelitian .....                   | 62   |
| B. Teknik Pengumpulan Data .....             | 62   |
| 1. Wawancara .....                           | 63   |
| 2. Studi Dokumen .....                       | 65   |
| C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data ..... | 66   |
| D. Instrumen Penelitian .....                | 66   |
| BAB IV HASIL PENELITIAN .....                | 68   |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Gambaran Tentang Lokus Penelitian .....                                                        | 68  |
| 1. Gambaran Umum dan Pemerintah Kota Tangerang .....                                              | 68  |
| 2. Gambaran Umum <i>Tangerang Government University</i> .....                                     | 69  |
| B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dalam Pelaksanaan <i>Tangerang Government University</i> ..... | 73  |
| 1. Visi dan Tujuan .....                                                                          | 74  |
| 2. Ruang Lingkup dan Peran .....                                                                  | 78  |
| 3. Target Audiens dan Substansi Pelatihan .....                                                   | 84  |
| 4. Metode Pembelajaran .....                                                                      | 89  |
| 5. Tata Kelola .....                                                                              | 95  |
| 6. <i>Branding</i> atau Kolaborasi .....                                                          | 98  |
| C. Kendala Implementasi <i>Tangerang Government University</i> .....                              | 103 |
| D. Rekomendasi Strategi <i>Tangerang Government University</i> .....                              | 112 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....                                                                  | 117 |
| A. Kesimpulan .....                                                                               | 117 |
| B. Saran .....                                                                                    | 117 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                                                                              | 119 |
| LAMPIRAN                                                                                          |     |

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR TABEL

|           |                                                                                                            |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 | Perkembangan Penerapan <i>CorpU</i> di Indonesia dalam Sektor BUMN dan Swasta .....                        | 5  |
| Tabel 1.2 | Perkembangan Penerapan <i>CorpU</i> di Indonesia pada Tingkat Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah ..... | 7  |
| Tabel 1.3 | Data Partisipan Tangerang <i>Government University</i> .....                                               | 14 |
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu .....                                                                                 | 27 |
| Tabel 2.2 | Perbedaan Universitas, Pusdiklat, dan <i>Corporate University</i> .....                                    | 52 |
| Tabel 2.3 | Karakteristik Strategi Pembelajaran School, College, dan Academy Pada <i>Corporate University</i> .....    | 54 |
| Tabel 3.1 | Daftar Key Informant .....                                                                                 | 64 |
| Tabel 4.1 | Substansi Pelatihan <i>Tangerang Government University</i> .....                                           | 86 |
| Tabel 4.2 | Akademi, Program dan Subjek Pembelajaran Pada <i>Tangerang Government University</i> .....                 | 87 |

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

|             |                                                                                             |    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 | Data Pengembangan Kompetensi Pegawai Pemerintah Kota<br>Tangerang .....                     | 10 |
| Gambar 1. 2 | Data Tingkat Pendidikan ASN Pemerintah Kota Tangerang.....                                  | 11 |
| Gambar 1. 3 | Data Usia Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang                                   | 13 |
| Gambar 2. 1 | Strategi <i>Corporate Univesity</i> .....                                                   | 53 |
| Gambar 2.2  | Strategi Keberhasilan <i>Corporate University</i> .....                                     | 56 |
| Gambar 2. 3 | Kerangka Berpikir .....                                                                     | 61 |
| Gambar 4. 1 | Peraturan Walikota Tangerang tentang Tangerang <i>Government</i><br><i>University</i> ..... | 72 |
| Gambar 4.2  | Keselarasan Visi dan Tujuan Tangerang <i>Government University</i>                          | 75 |
| Gambar 4.3  | Keputusan Walikota Tangerang tentang Tangerang <i>Government</i><br><i>University</i> ..... | 81 |
| Gambar 4. 4 | Struktur Orgnisasi Tangerang <i>Government University</i> .....                             | 82 |
| Gambar 4. 5 | Website Tangerang <i>Government University</i> .....                                        | 90 |
| Gambar 4. 6 | Tangerang <i>Government University</i> dalam Aplikasi Tangerang<br>AYO.....                 | 91 |
| Gambar 4. 7 | Fasilitas Gedung Grha Bhakti Karya .....                                                    | 92 |

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang**

Permasalahan birokrasi yang timbul pada Pemerintahan Indonesia sampai saat ini adalah birokrasi yang terlalu berbelit, lambat, prosedural, dan tidak profesional. Kondisi dari permasalahan-permasalahan tersebut telah coba diperbaiki melalui adanya Reformasi Birokrasi. Demi mewujudkan birokrasi yang lincah, cepat, tidak berbelit, dan tepat pada sasaran maka reformasi birokrasi harus berdampak positif dan fokus pada masalah utama pembangunan agar manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Reformasi birokrasi berdampak memiliki empat (4) fokus yaitu pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, akselerasi digital administrasi pemerintahan dan isu prioritas Presiden. Untuk mencapai empat (4) fokus reformasi birokrasi berdampak maka diperlukan aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi yang tinggi. Karena kedepannya birokrasi akan semakin di pangkas namun pemerintah dituntut untuk tetap memberikan pelayanan prima dan merespon kebutuhan masyarakat dengan baik. Salah satunya dengan memberikan pelayanan secara elektronik melalui Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE). Kedepannya SPBE nasional akan terus di sesuaikan dengan mengadopsi konsep *digital public infrastucture* (DPI) demi menciptakan birokrasi yang cepat, lincah, tanggap dan pelayanan publik prima berbasis digital ([setkab.go.id](http://setkab.go.id)).

Berjalannya reformasi birokrasi berdampak dimulai dari sumber daya aparturnya terlebih dahulu, yakni dengan aparatur sipil negara yang kompeten, profesional, berkinerja tinggi dan berintegritas. Sehingga akan meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih serta terbebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme dengan begitu akan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, sehingga dapat menghasilkan terwujudnya pelayanan prima yang dibutuhkan dan diharapkan oleh masyarakat.

Kualitas sumber daya manusia yang unggul serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi salah satu visi Indonesia Emas 2045. Dalam Indonesia Emas 2045, diperlukan kesiapan sumber daya manusia yang baik demi mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Pembangunan sumber daya manusia khususnya dalam aspek ketenagakerjaan harus produktif dan mampu mengikuti kemajuan teknologi. Sumber daya manusia menjadi kekuatan yang besar bagi bangsa Indonesia selain dari segi jumlah, tetapi harus dari segi kualitas sumber daya manusia nya. Dalam hal ini kualitas aparatur sipil negara menjadi unsur yang sangat penting dan dapat menjadi kekuatan yang besar dalam pembangunan Pemerintah Indonesia.

Pembangunan dan prioritas aparatur negara selalu ada dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN). Pada RPJMN ke IV tahun 2020-2024 pembangunan di bidang aparatur negara diarahkan pada terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa berdasarkan hukum serta birokrasi yang profesional dan netral. Ditahun 2023 ini Indonesia telah masuk ke dalam *Grand Design* Pembangunan ASN 2020-2024. Kementerian PANRB terus memperbaiki kinerja ASN, mulai dari tahap penerimaan karyawan yang kini menggunakan sistem digital. Harapannya, sistem penerimaan karyawan yang berhasil mengurangi tingkat kecurangan akan memungkinkan pemerintah memilih individu yang akan memimpin sistem pemerintahan Indonesia. Diharapkan bahwa individu yang terpilih melalui sistem ini akan menjadi *Smart* ASN 2024, membawa birokrasi Indonesia ke level internasional .

Menuju *Smart* ASN 2024 pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sedang menerapkan *Human Capital Management Strategy*. Strategi tersebut dinamakan 6P yang terdiri dari perencanaan; perekrutan dan seleksi; pengembangan kapasitas; penilaian kinerja dan penghargaan; promosi, rotasi dan karier; dan peningkatan kesejahteraan (menpan.go.id). Sehingga pada tahun 2023 *Global Talent Competitiveness Index* Indonesia mengalami kenaikan peringkat dari 44 ke-34. Peningkatan tersebut dilakukan oleh lembaga internasional IMD

*Competitiveness Center* berdasarkan empat kriteria yakni performa ekonomi, efisiensi pemerintah, efisiensi bisnis, dan infrastruktur. Indonesia mengalami kenaikan yang paling signifikan sebanyak 13 peringkat dari sebelumnya peringkat 42 ke-29 pada performa ekonomi. Pada efisiensi bisnis naik 11 peringkat dari peringkat 31 ke-20. Sedangkan, pada efisiensi pemerintahan kenaikan tidak signifikan hanya naik 4 peringkat dari peringkat 35 ke peringkat 31. Untuk komponen infrastruktur Indonesia berada di peringkat 51 (setkab.go.id).

Dari ke empat kriteria dalam penilaian *Global Talent Competitiveness Index* efisiensi pemerintahan masih perlu ditingkatkan. Hal ini juga bertujuan untuk menghadapi era disrupsi dan tantangan dunia yang semakin kompleks, dan ASN harus memiliki profil *Smart ASN* yang berintegritas, nasionalisme, profesionalisme, memiliki wawasan global, menguasai IT dan bahasa asing, mempunyai jiwa *hospitality*, *entrepreneurship*, dan memiliki jaringan yang luas. *Smart ASN* yang tidak gagap teknologi akan membawa sistem pemerintahan Indonesia sejalan dengan revolusi industri 4.0 sehingga pelayanan publik pemerintah akan berbasis digital dan terintegrasi. Dengan segala perubahan teknologi yang terjadi saat ini, sistem pemerintahan di Indonesia dituntut untuk mengikuti perubahan dan perkembangan teknologi yang semakin pesat dan cepat. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan peningkatan kualitas dan kemampuan aparatur sipil negara dalam menghadapi perubahan tersebut demi mendukung sistem pemerintahan Indonesia yang lebih baik lagi. Karena itu, pemerintah harus melakukan reformasi dalam pengembangan sumber daya aparatur.

Aparatur sipil negara memerlukan kompetensi yang tinggi agar dapat menghadapi perubahan dan perkembangan dunia yang semakin pesat dan cepat. Dan untuk perbaikan pelayanan demi mewujudkan pelayanan prima. Di sinilah peran penting unit pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara dalam menghasilkan *smart ASN*. Unit pelatihan saat ini dituntut untuk memberikan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi. Namun kegiatan pengembangan kompetensi saat ini masih dilakukan secara

konvensional. Misalnya, pengembangan kompetensi hanya dilakukan oleh unit pengelola sumber daya manusia dan belum melibatkan unit lini sebagai pengguna. Pembelajaran masih dilakukan secara klasikal (di dalam kelas), metode tatap muka langsung. Untuk mencapai hasil yang optimal, pelatihan harus dikaitkan dengan pengembangan karir dan perencanaan personalia. Identifikasi kebutuhan pelatihan, implementasi, dan evaluasi pelatihan harus menjadi bagian dari proses pelatihan.

Pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan pengembangan karir dan perencanaan personalia membutuhkan model atau paradigma pendidikan baru yang sifatnya kompleks, dan dinamis yang salah satunya melalui *Corporate university (CorpU)*. *Corporate university* adalah jenis pembelajaran lanjutan dalam suatu organisasi yang sepenuhnya mendukung konvergensi pendidikan dan bisnis dengan berfokus pada pengembangan dan pelatihan karyawan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan (Lytovchenko, 2016). *Corporate university* telah menjadi elemen penting dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada perusahaan, institusi, maupun organisasi yang berkelanjutan dengan mempertimbangan kepentingan berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal (Peris-Ortiz et al., 2018; Tsipes et al., 2016).

Faktor kemunculan dan penyebaran *corporate university* di dunia dimulai di Amerika Serikat pada tahun 1920-an. Di tahun 1927 Perusahaan pertama yang meluncurkan *corporate university* adalah General Motors yang meluncurkan *corporate university*-nya dengan nama “*GM Institute*”. Pada awalnya ditujukan untuk pelatihan profesional penjualan (*The School of automobile trades*) dan sekarang bernama *Kettering University* sampai saat ini telah berkembang pesat hingga menyediakan program *MBA*, manajemen produksi, dan teknik. Kemudian *corporate university* berkembang semakin intensif pada tahun 1950-an ketika *Disney University*, *General Electric University*. Pada tahun 1960-an perusahaan besar yang mendirikan *corporate university* adalah *Unilever*, *McDonald*, *Daimler*, dan *GDF Suez*. Tidak hanya perusahaan besar saja tetapi *corporate university* hadir di perusahaan-perusahaan berukuran lebih kecil. Selama bertahun-tahun

*corporate university* telah berevolusi dari sekedar departemen pelatihan menjadi sarana yang nyata dalam transfer, pertukaran dan inovasi pengetahuan yang terintegrasi baik di dalam maupun diantara organisasi (Lytovchenko, 2016; Scarso, 2017). Namun kini perkembangan *corporate university* semakin pesat baik pada sektor *private* maupun publik namun keduanya memiliki tujuan yang berbeda, tujuan dari *corporate university* pada sektor *private* adalah peningkatan profit perusahaan sedangkan pada sektor publik tujuan akhirnya adalah mempertahankan kepercayaan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat (Firdaus, 2017).

Sedangkan di Indonesia *corporate university* pertama kali mulai diadopsi dan kemudian diterapkan sekitar tahun 2000an. Ada empat perusahaan BUMN yang memulai menjalankan model *corporate university* dan menjadi pelopor *corporate university* di Indonesia adalah PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) selain itu ada juga PT. PLN dengan nama *PLN corporate university*, PT. Pertamina dan PT. Pelindo II dengan nama *IPC corporate university* (Ayuningtias et al., 2016; Yuniarto et al., 2019). Selanjutnya merambah ke berbagai perusahaan seperti perbankan dan lain sebagainya. Adapun perkembangan penerapan *corporate university* di Indonesia dalam sektor BUMN dan swasta sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Perkembangan Penerapan *corporate university* di Indonesia dalam sektor BUMN dan Swasta**

| No. | Tahun | Perusahaan                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | 2012  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telkom <i>Corporate University</i></li> <li>• PLN <i>Corporate University</i></li> <li>• Pertamina <i>Corporate University</i></li> <li>• PT. Pelni <i>Corporate University</i></li> </ul> |
| 2.  | 2013  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garuda Indonesia <i>Corporate University</i></li> <li>• Bank Mandiri <i>Corporate University</i></li> </ul>                                                                                |
| 3.  | 2015  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BRI <i>Corporate University</i></li> </ul>                                                                                                                                                 |
| 4.  | 2019  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BTN <i>Corporate University</i></li> <li>• BNI <i>Corporate University</i></li> </ul>                                                                                                      |

Sumber : Berbagai sumber, diolah peneliti 2023

Berdasarkan tabel 1.1 penerapan *CorpU* di Indonesia diawali pada tahun 2012 yang dipelopori oleh empat (4) BUMN besar yakni Telkom, PLN, Pertamina, dan PT. Peln, dan di tahun berikutnya pada tahun 2013 perkembangan *CorpU* mulai memasuki sektor perbankan yakni Bank Mandiri dan diikuti di tahun yang sama oleh Garuda Indonesia. Selanjutnya *CorpU* berkembang pesat pada sektor perbankan hal ini dibuktikan di tahun 2015 BRI ikut mengadopsi *CorpU* dan di tahun 2019 Bank BNI dan BTN juga mendirikan *CorpU* dalam rangka pengembangan kompetensi karyawan dan meningkatkan *performance* dalam dunia bisnis.

Pada sektor publik Kementerian Keuangan menjadi pelopor pertama yang mengadopsi *CorpU* yang dinamai dengan Kemenkeu *Corporate University*. Tujuan diadakannya Kemenkeu *CorpU* ini untuk mengintegrasikan seluruh metode pembelajaran dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi Kemenkeu. Keberhasilan *CorpU* pada sektor pemerintahan baik pada kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah memang belum di evaluasi secara menyeluruh (Setiawati, 2022). Namun pada kementerian keuangan selaku pelopor *CorpU* pada sektor pemerintahan merasakan perubahan yang cukup signifikan dengan adanya *CorpU*. Hal ini dibuktikan dengan sebelum bertransformasi menjadi *CorpU*, tidak ada satupun layanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kerja yang dinilai sangat baik, setelah bertransformasi menjadi Kemenkeu *CorpU* kualitas pelayanan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kemenkeu mengalami peningkatan menjadi baik (Yuniarto et al., 2019). Dengan adanya Kemenkeu *CorpU* pembelajaran dan pengembangan kompetensi bagi ASN menjadi tidak terbatas. Semenjak *CorpU* Kementerian Keuangan pertama kali dirintis pada tahun 2015 dan ditetapkan pada tahun 2018 menimbulkan dampak positif pada pemerintah pusat dan daerah baik pada tingkat provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota untuk mengadopsi *CorpU* dalam upaya pengembangan kompetensi bagi sumber daya aparatur (Setiawati, 2022; Sudewo, 2022; Yuniarto et al., 2019). Berikut pertumbuhan *Corporate University* pada tingkat pemerintah pusat dan pemerintah daerah :

**Tabel 1.2 Perkembangan Penerapan CorpU di Indonesia pada Tingkat Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah**

| No. | Tahun | Pemerintah Pusat                                                                                                                                                                                                                                                              | Pemerintah Daerah (Provinsi)                                                                                                                                  | Pemerintah Daerah (Kabupaten/Kota)                                               |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | 2018  | Kementerian Keuangan<br><i>CorpU</i>                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                                                                                                                             | -                                                                                |
| 2.  | 2019  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ASN Corporate University (LAN)</li> <li>• Government Internal Audit (GIA) Corporate University</li> <li>• Kemen Hukum dan HAM <i>CorpU</i></li> </ul>                                                                                | -                                                                                                                                                             | -                                                                                |
| 3.  | 2020  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan <i>CorpU</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jabar Corporate University</li> <li>• Jatim Corporate University</li> <li>• Sulawesi Selatan <i>CorpU</i></li> </ul> | -                                                                                |
| 4.  | 2021  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BPK Corporate University</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DKI Jakarta <i>CorpU</i></li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kota Yogyakarta <i>CorpU</i></li> </ul> |
| 5.  | 2022  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif <i>CorpU</i></li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DI Yogyakarta <i>CorpU</i></li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kota Blitar <i>CorpU</i></li> </ul>     |
| 6.  | 2023  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian perdagangan <i>CorpU</i></li> <li>• Kementerian Kesehatan <i>CorpU</i></li> <li>• Kementerian Ketenagakerjaan <i>CorpU</i></li> <li>• Mahkamah Agung <i>CorpU</i></li> <li>• Kementerian ATR/BPN <i>CorpU</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalimantan Timur <i>CorpU</i></li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kota Tangerang <i>CorpU</i></li> </ul>  |

*Sumber : Berbagai sumber, diolah peneliti 2023*

Pada tabel 1.2 dapat dilihat bahwa perkembangan *CorpU* pada sektor pemerintahan pusat dipelopori oleh Kemenkeu di tahun 2018. Selanjutnya di tahun 2019 diikuti oleh ASN *Corporate University* yang diinisiasi oleh LAN, *Government Internal Audit (GIA) Corporate University* yg dikembangkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, serta Kemenkumham

*Corporate University* (Sudewo, 2022). Selanjutnya di tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 terdapat beberapa Kementerian yang mengembangkan *CorpU* yakni Kementerian Perhubungan *CorpU*, BPK *CorpU* serta Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif *CorpU*. Pada tabel 1.2 dapat terlihat bahwa perkembangan *CorpU* pada tahun 2023 berkembang cukup pesat pada sektor Kementerian/Lembaga hal ini dibuktikan oleh banyaknya Kementerian yang mengadopsi *CorpU*.

Tidak hanya pada sektor Kementerian/Lembaga saja, perkembangan *CorpU* pada Kementerian/Lembaga juga mendorong pemerintah daerah baik pada tingkat provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota untuk mendirikan *CorpU* sebagai salah satu upaya pengembangan kompetensi aparatur sipil negara demi mewujudkan pelayanan yang baik untuk masyarakat. Dapat terlihat pada tabel 1.2 bahwa pada tahun 2020 menjadi awal permulaan hadirnya *CorpU* pada tingkat Pemerintahan Provinsi dengan hadirnya *CorpU* pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Jawa Timur dan Sulawesi Selatan. Pada tahun selanjutnya disusul dengan DKI Jakarta yang meresmikan JakCorpU di tahun 2021.

Menuju *Smart ASN* pengembangan kompetensi harus dilakukan tidak hanya di tingkat pusat dan pemerintahan provinsi saja, tetapi juga harus sampai dengan tingkat Kabupaten/Kota. Agar, fokus akselerasi digitalisasi administrasi pemerintahan pada reformasi birokrasi berdampak dampak terwujud. Adapun perkembangan *CorpU* pada tingkat Kabupaten/Kota yang ada di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.2. Pada tahun 2021 perkembangan *CorpU* pada tingkat Kabupaten/Kota baru dimulai. Kota Yogyakarta menjadi Kota pertama yang mengembangkan *CorpU* pada tahun 2021, selanjutnya ditahun 2022 Kota Blitar menjadi Kota Pertama di Provinsi Jawa Timur yang menerapkan *CorpU* dan di tahun 2023 Kota Tangerang menjadi kota pertama yang mengembangkan *CorpU* di Provinsi Banten. Bahkan Provinsi Banten sendiri belum memiliki *CorpU*.

Indonesia terdiri dari tiga puluh delapan (38) Provinsi dan empat ratus sembilan belas (419) Kabupaten serta sembilan puluh delapan (98) Kota di seluruh Indonesia (*bps.go.id*). Diantara tiga puluh delapan (38) Provinsi di

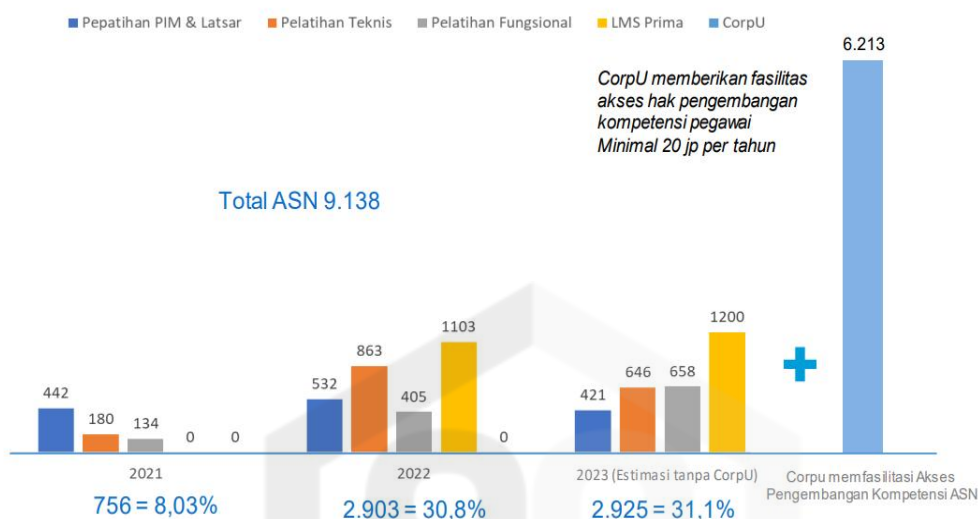
Indonesia, Provinsi Banten menjadi salah satu Provinsi yang belum memiliki *CorpU*. Provinsi Banten yakni Kota Tangerang merupakan salah satu Kota di Provinsi Banten yang berbatasan langsung dengan DKI Jakarta, Kota Tangerang menjadi salah satu Kota penunjang DKI Jakarta dengan berbagai permasalahan dan kebutuhan yang kompleks untuk meningkatkan pelayanan publik bagi penduduknya, salah satu cara untuk meningkatkan pelayanan publik adalah dengan meningkatkan kompetensi ASN pada Pemerintah Kota Tangerang. Peningkatan kompetensi bagi ASN pada Pemerintah Kota Tangerang ditangani oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) secara konvensional melalui Bidang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).

Seiring dengan perkembangan teknologi maka peningkatan kompetensi bagi ASN diharapkan bisa lebih fleksibel sehingga Pemerintah Kota Tangerang mengambil langkah untuk menginisiasi *Corporate University*. Hal ini bersamaan dengan Pemerintah Kota Tangerang yang telah mendirikan gedung Grha Bhakti Karya sebagai tempat untuk melaksanakan Diklat karena sebelumnya Kota Tangerang belum memiliki gedung untuk melaksanakan diklat. Kota Tangerang akan mengembangkan *CorpU* sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi ASN di tahun 2024 yang dinamai *Tangerang Government University* yang telah diresmikan oleh Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) ([menpan.go.id](http://menpan.go.id)).

*Corporate university* pada Pemerintah Kota Tangerang bertujuan untuk menciptakan tempat kerja sebagai lingkungan pembelajaran dan peningkatan kompetensi bagi seluruh pegawainya dan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan Kompetensi ASN sebanyak dua puluh (20) JP ASN sesuai dengan arahan yang tertuang dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 Tahun 2023 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 serta Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 bahwasanya ASN memiliki kesempatan dan peluang terkait pengembangan kompetensi sebanyak dua puluh (20) JP dalam setahun. Pemenuhan dua puluh (20) JP pada ASN Pemerintah Kota Tangerang

belum berjalan dengan baik hal ini dibuktikan dengan data pengembangan kompetensi ASN pemerintah Kota Tangerang, yaitu sebagai berikut :

**Gambar 1.1 Data Pengembangan Kompetensi Pegawai Pemerintah Kota Tangerang**



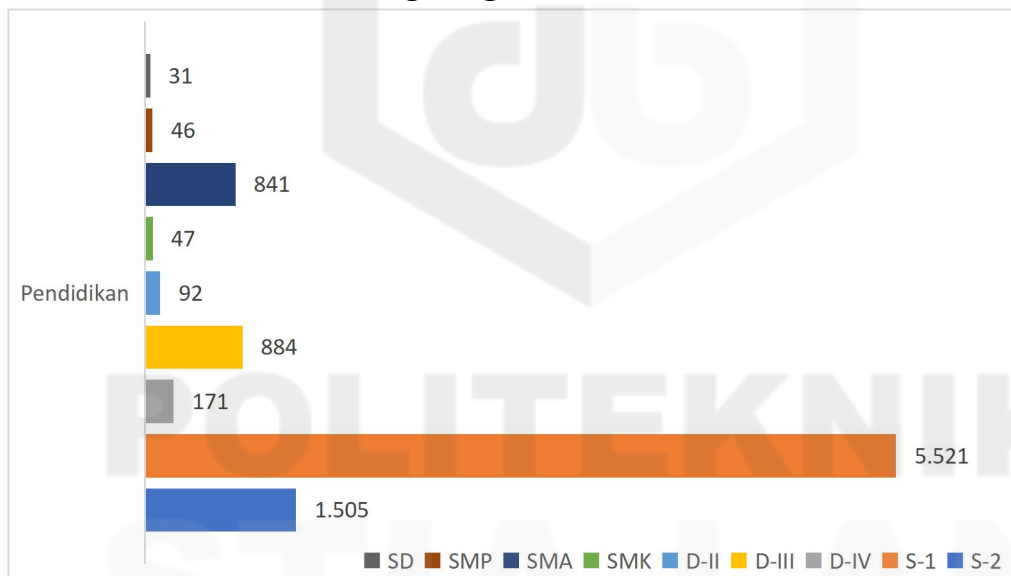
Sumber : BKPSDM Kota Tangerang, 2023

Pada gambar 1.1 dapat terlihat bahwa dengan total ASN Pemerintah Kota Tangerang sebanyak 9.138 pada tahun 2021 hanya 756 pegawai atau 8.03% saja yang kebutuhan kompetensi terpenuhi sebanyak dua puluh (20) JP melalui pelatihan PIM dan Latsar, pelatihan teknis dan pelatihan fungsional. Di tahun 2022 pengembangan kompetensi ASN meningkat cukup drastis menjadi 2.903 pegawai atau 30,8% pelatihan PIM dan Latsar, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, dan LMS Prima melalui *Learning Management System* (LMS) Kota Tangerang. Pada tahun 2023 pengembangan kompetensi ASN Pemerintah Kota Tangerang meningkat sebanyak 2.925 atau 31,1%, akan tetapi pengembangan kompetensi pegawai pemerintah Kota Tangerang belum berjalan dengan baik dan belum semua pegawai Pemerintah Kota Tangerang mendapatkan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi sebanyak dua puluh (20) JP. Di tahun 2023 ini masih ada 6.213 ASN Pemerintah Kota Tangerang yang belum mendapatkan kesempatan melakukan pengembangan kompetensi sebanyak dua

puluh (20) JP per tahun. Harapannya dengan adanya *Tangerang Government University* mampu memfasilitasi kebutuhan akses pengembangan kompetensi bagi ASN Pemerintah Kota Tangerang minimal dua puluh (20) JP per tahun.

Dalam pengembangan kompetensi salah satu faktor yang sangat penting adalah pendidikan. Pendidikan formal menjadi salah satu upaya dalam pengembangan kompetensi ASN. Pengetahuan yang di dapatkan pada pendidikan formal, dapat menunjang pekerjaan pegawai sesuai dengan tugas-tugas pokok pegawai tersebut. Namun biasanya latar pendidikan yang kurang mendukung untuk melakukan pekerjaan dapat menghambat pekerjaan sehingga kinerja tidak optimal, apabila mereka tidak memiliki pengetahuan khusus yang memang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka maka pelayanan prima untuk masyarakat akan sulit terwujud (Raharja et al., 2017). Adapun tingkat pendidikan yang ditempuh oleh ASN Pemerintah Kota Tangerang yaitu sebagai berikut :

**Gambar 1.2 Data Pengembangan Kompetensi Pegawai Pemerintah Kota Tangerang**



Sumber : BKPSDM Kota Tangerang, 2023

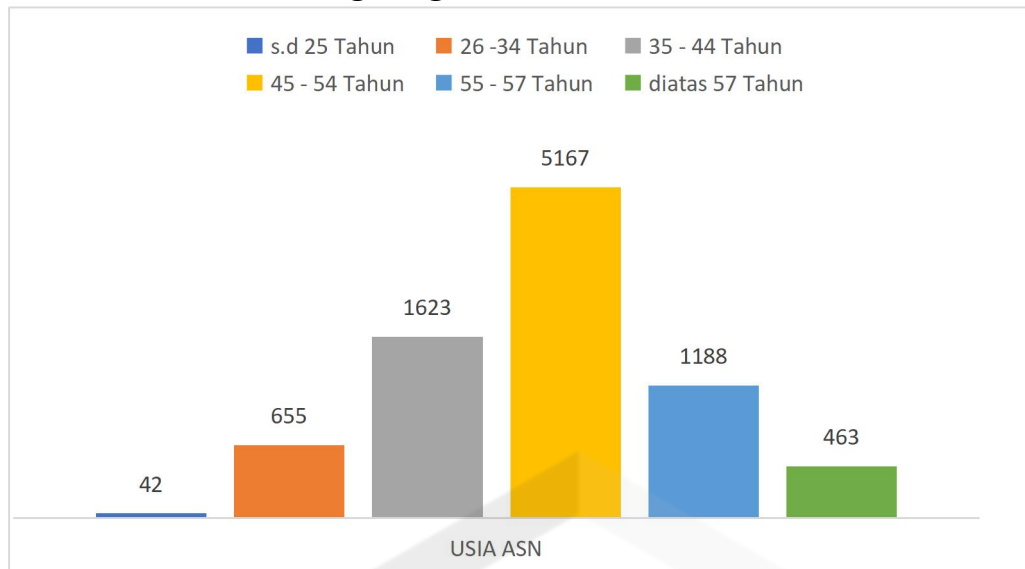
Tingkat pendidikan ASN pada Pemerintah Kota Tangerang pada tabel 1.2 menunjukkan masih belum merata. Walaupun didominasi oleh lulusan Strata-1

sebanyak 4.494. Namun pendidikan bagi ASN Pemerintah Kota Tangerang dapat dikatakan masih belum merata karena masih terdapat ASN yang berpendidikan sekolah dasar sejumlah 31 orang, lulusan SLTP/ sederajat sebanyak 46 orang, SLTA/ sederajat sebanyak 541 orang, SLTA kejuruan sebanyak 47 orang. Dan terdapat 92 orang dengan lulusan Diploma II, 584 orang Diploma III.

Pengembangan kompetensi melalui pelatihan PIM dan Latsar, pelatihan teknis dan pelatihan fungsional serta LMS Prima di Kota Tangerang masih belum optimal, serta tingkat pendidikan ASN di Pemerintah Kota Tangerang juga masih belum merata. Sehingga hal-hal tersebut yang mendorong Pemerintah Kota Tangerang untuk mengembangkan fasilitas pelatihan internal untuk mendukung program pembangunan SDM ASN dengan menyesuaikan tuntutan zaman. Dengan demikian, unit pelatihan internal yang ada harus diubah menjadi lembaga yang lebih bisa mengakomodir tuntutan perubahan yang ada, seperti *CorpU* yang mengedepankan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan aksesibilitas dalam rangka mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta mengubah sikap perilaku (Fauziah & Prasetyo, 2019).

Penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran pada *CorpU* juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Pengetahuan dan kemampuan ASN dalam menggunakan teknologi sebagai sarana pembelajaran menjadi catatan bagi Pemerintah Kota Tangerang dalam proses pelaksanaan *CorpU*. Adanya *CorpU* dalam pengembangan kompetensi akan merubah paradigma lama serta mendorong transformasi baru bagi pendidikan dan pelatihan (diklat) ASN yang sebelumnya bersifat konvensional menjadi berbasis *human capital management* yang akan mengkombinasikan sistem pelatihan yang progresif dan edukatif seperti *e-learning*, *on the job training* dan *coaching mentoring*. Sehingga usia ASN Pemerintah Kota Tangerang juga harus diperhatikan, mengingat kemampuan *hard skill* ASN terhadap teknologi pada angkatan *Gen X* (usia 43-58) cukup rendah (Adiawaty, 2019). Berikut data usia pegawai ASN Pemerintah Kota Tangerang :

**Gambar 1.3 Data Usia Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang**



*Sumber : BKPSDM Kota Tangerang, 2023*

Berdasarkan gambar 1.3 ditemukan bahwa ASN Pemerintah Kota Tangerang di dominasi oleh angkatan *Gen X* (usia 43-58 tahun). Dengan jumlah keseluruhan mencapai 6.234 ASN dari total keseluruhan ASN Pemerintah Kota Tangerang yakni 9.138. Hal ini akan menjadi tantangan bagi Pemerintah Kota Tangerang dalam mengembangkan *corporate university* untuk pengembangan kompetensi ASN.

Pengembangan kompetensi ASN Pemerintah Kota Tangerang yang belum optimal, tingkat pendidikan yang belum merata serta usia ASN Pemerintah Kota Tangerang yang di dominasi oleh usia 43-58 tahun menjadi faktor Pemerintah Kota Tangerang memilih pengembangan kompetensi melalui sisren *CorpU* untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi ASN. Implementasi *CorpU* pada pemerintah Kota Tangerang merupakan sebuah gebrakan baru dalam pengembangan kompetensi bagi Pemerintah Kota Tangerang. *CorpU* yang dibangun pada Pemerintah Kota Tangerang menjadi sebuah sistem terintegrasi yang dibangun dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan baik secara tatap

muka atau daring melalui aplikasi yang telah dibangun. *Corporate university* pada Pemerintah Kota Tangerang bernama *Tangerang Government University* keseriusan Pemerintah Kota Tangerang terhadap *Tangerang Government University* ditandai dengan dikeluarkannya Peraturan Walikota Nomor 104 Tahun 2023 tentang *Tangerang Government University*.

*Tangerang Government University* merupakan hal baru bagi seluruh pegawai Pemerintah Kota Tangerang sehingga ditemukan ketidaksiapan pegawai untuk menerima *Tangerang Government University* sebagai sebuah sistem pengembangan kompetensi baru serta ketidaksiapan Bidang Diklat dan BKPSDM untuk mengenalkan *Tangerang Government University* kepada seluruh pegawai juga menjadi suatu permasalahan yang ditemukan dalam implementasi *Tangerang Government University*. Hal ini ditandai dengan jumlah pegawai yang mengikuti pengembangan kompetensi melalui *Tangerang Government University* setiap event nya tidak sampai dengan 20% dari jumlah pegawai Pemerintah Kota Tangerang. Berikut adalah data partisipasi pegawai Pemerintah Kota Tangerang yang mengikuti *Tangerang Government University* :

**Tabel 1.3 Data Partisipan *Tangerang Government University***

| No. | Substansi Pelatihan                                      | Partisipan | Selesai pelatihan | Tidak/belum selesai pelatihan |
|-----|----------------------------------------------------------|------------|-------------------|-------------------------------|
| 1.  | Pembinaan disiplin dan netralitas ASN dalam Pilkada 2024 | 2197       | 1723              | 474                           |
| 2.  | Manajemen Stress                                         | 902        | 660               | 242                           |
| 3.  | Pengenalan Pengelolaan Kinerja Guru pada PMM             | 155        | 121               | 34                            |

*Sumber : BKPSDM, 2024*

Pada tabel 1.3 terlihat bahwa partisipasi pegawai masih rendah tidak sampai dengan 20% dari jumlah pegawai Pemerintah Kota Tangerang. Partisipasi pegawai untuk mengikuti pelatihan melalui *Tangerang Government University* menandakan bagaimana kesiapan pegawai untuk menerima perubahan baru

dalam pengembangan kompetensi yang tadinya dilakukan secara konvensional yaitu tatap muka langsung menuju pelatihan yang bersifat daring.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti melakukan penelitian di BKPSDM Kota Tangerang dan juga dengan cara *benchmarking* pada *Yogya Corporate University*. Alasan peneliti memilih *Yogya Corporate University* karena Yogya merupakan kota pertama yang mengadopsi dan menginisiasi *corporate university* dalam pengembangan kompetensi pegawainya. Tentu saja, implementasi *corporate university* pada Pemerintahan Kota Yogya sudah lebih lama dibandingkan kota lainnya sehingga implementasi *corporate university* sudah dilakukan evaluasi sehingga bisa tetap terus bertahan sampai saat ini. Oleh sebab itu, peneliti dapat merekomendasikan terkait bagaimana strategi yang harus disiapkan oleh Pemerintah Kota Tangerang agar penerapan Tangerang *Government University* dapat berjalan dengan baik. Serta mampu mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang kedepannya akan menjadi pendorong serta penghambat dari implementasi *corporate university* pada Pemerintah Kota Tangerang dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kota Tangerang, terkait hal tersebut maka penelitian yang akan dilakukan berjudul **“STRATEGI IMPLEMENTASI TANGERANG GOVERNMENT UNIVERSITY DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA PEMERINTAH KOTA TANGERANG”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan beberapa uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka masalah – masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang melalui pelatihan PIM dan Latsar, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, dan *Learning Management System* (LMS) Pemerintah Kota Tangerang masih belum optimal.

2. Latar belakang pendidikan pada Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang masih belum merata sehingga tidak mendukung atau tidak sesuai dengan tugas-tugas pokok.
3. Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang didominasi usia 43-58 tahun. Sehingga kemampuan kemampuan Aparatur Sipil Negara terhadap teknologi pada angkatan usia tersebut cukup rendah.
4. Ketidaksiapan pegawai dan BKPSDM melalui Bidang Diklat untuk menerima dan mengenalkan Tangerang *Government University* sebagai sistem pengembangan kompetensi yang baru.
5. Pemerintah Kota Tangerang belum membangun strategi dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui Tangerang *Government University*.

### **C. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka penulis merumuskan pokok – pokok permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dalam pelaksanaan Tangerang *Government University* pada Pemerintah Kota Tangerang?
2. Bagaimana strategi implementasi Tangerang *Government University* dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Tangerang?

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan pelaksanaan penelitian berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan Tangerang *Government University* dalam mengembangkan kompetensi ASN Pemerintah Kota Tangerang.

2. Untuk menganalisis bagaimana strategi yang dibutuhkan dalam penerapan Tangerang *Government University* dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang.

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

Manfaat Implementasi Tangerang *Government University* dalam pengembangan kompetensi tersebut, merupakan hal yang menarik untuk dianalisis dan dicermati karena masih menjadi topik yang hangat dan menyediakan ruang untuk dikaji lebih dalam. Maka hasil dari penelitian strategi implementasi Tangerang *Government University* ini adalah :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Kebaruan data dan fakta atas penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta dapat dijadikan rujukan bagi penelitian selanjutnya khususnya bagi penelitian dengan topik manajemen sumber daya aparatur.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi para pemangku kebijakan di Pemerintah Kota Tangerang dalam menyusun rencana aksi (*action plan*) yang tepat pada Implementasi Tangerang *Government University* dalam pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Tangerang.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan maka didapat kesimpulan bahwa :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *corporate university* sesuai model Kolo bahwa keberhasilan dalam pelaksanaan *corporate university* dapat dilihat dari enam (6) hal yaitu visi dan tujuan; ruang lingkup dan peran; target audiens dan konten; model pengiriman; tata kelola dan struktur; serta *branding* dan kemitraan. Dari faktor-faktor tersebut ditemukan kendala yang menyebabkan implementasi Tangerang *Government University* tidak maksimal yaitu kurangnya motivasi ASN untuk berubah; keterbatasan sumber daya manusia; kemampuan aplikasi tidak maksimal; perbedaan pola pikir; terbatasnya anggaran.
2. Strategi yang dibutuhkan Tangerang *Government University* menurut *key informant* yaitu : mensosialisaikan Tangerang *Government University*; dukungan anggaran; dan melakukan pembaharuan berkelanjutan pada aplikasi Tangerang *Government University*. Rekomendasi strategi menurut peneliti yaitu sosialisasi secara langsung dan tidak langsung; memberikan penghargaan; dan membangun mini *corporate university* pada masing-masing OPD.

#### B. Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan diatas maka saran yang diberikan untuk pengembangan kompetensi ASN melalui Tangerang *Government University* adalah sebagai berikut :

1. Saran yang tepat berdasarkan enam (6) indikator faktor-faktor yang mempengaruhi Tangerang *Government University* menurut peneliti yaitu sebagai berikut:
  - a. Visi dan tujuan serta motivasi dan pandangan antar pimpinan mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan Kepala Bidang harus disamakan.
  - b. Seluruh komponen dalam BKPSDM perlu berperan aktif mendukung program Tangerang *Government University*. Peran dan dukungan pimpinan harus tetap ada untuk mengembangkan Tangerang *Government University*.
  - c. Substansi pelatihan idealnya disesuaikan dengan jabatan. Perlu diperbanyak lagi tema pelatihan yang sesuai dengan jabatan.
  - d. Metode pembelajaran seharusnya tidak terbatas oleh sebuah gedung dan aplikasi. Tangerang *Government University* idealnya bisa menciptakan sebuah sistem pembelajaran yang tidak bergantung pada gedung dan aplikasi.
  - e. Tata kelola dari segi anggaran perlu dilakukan penambahan anggaran. Dari segi pengelolaan fasilitas bisa dilakukan pemeriksaan rutin.
  - f. *Branding* bisa disampaikan melalui berbagai media. Dan perlu menjalin kolaborasi dengan universitas terdekat berkaitan dengan beberapa materi atau pelatihan yang memang tidak bisa dilakukan oleh internal.
2. Saran untuk strategi yang telah dirumuskan agar strategi dapat terlaksana dengan baik adalah dengan membuat skala prioritas strategi apa yang bisa segera diterapkan dalam Tangerang *Government University*. Hal ini dilakukan agar dalam implementasi strategi tersebut dapat mencapai target yang diharapkan.
3. Saran untuk peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama dapat menambahkan *key informant* sehingga peneliti selanjutnya bisa bertanya pada pihak-pihak lain yang bisa dilibatkan dalam penelitian seperti *key informant* yang berasal dari universitas terdekat, perwakilan DPRD, pimpinan tertinggi, dan pegawai yang pernah mengikuti pengembangan kompetensi melalui Tangerang *Government University* mengingat ada keterbatasan jumlah *key informant* pada penelitian ini. .

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2019). Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 376–382.
- Afifudin. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Kriseka Putri, M. (2016). *The Corporate University Landscape in Indonesia*. *Iscllo*, 199–203. <https://doi.org/10.2991/iscllo-15.2016.37>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Chagelishvili, A., Surmanidze, N., & Patsatsia, K. (2023). The importance of career in human resource development. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(4), 1064–1071. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.04.01>
- Chen, G., Kinshuk, V. K., Huang, R., & Kong, S. C. (2018). *Lecture Notes in Educational Technology Emerging Issues in Smart Learning*. <http://www.springer.com/series/11777>
- Creswell. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Creswell. (2016). *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan campuran*. Pustaka Belajar.
- David, F. (2011). *Manajemen Strategis - Konsep Edisi 13*. Salemba Empat.
- Dwi Suseno, B., & Dkk. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *CV. Eureka Media Aksara*.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). ASN Corporate University: Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif. *Civil Service*, 13(2), 51–62. <https://www>.
- Firdaus, A. (2017). The Implementation of Corporate University in Public Sector: CaseStudy Ministry of Finance of Indonesia. *Institute of Social Studies. The Hague, The Netherland, December*, 54.
- Hasibuan, Malayu, S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heri, E. I. (2020). *Paradigma Baru Pengelolaan SDM Dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Herizal, O. D., Si, M., & Haryanto, E. (2019). *Sebuah Pemikiran PUSDIKLAT BMKG Corporate University , Kenapa Tidak ?*
- Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia. Cara Praktis Mengukur Stress*,

*Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan Aspek-Aspek Karyawan Lainnya.* PT. Gramedia Pustaka Utama.

Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*: Gava Media.

*Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0.* (n.d.). Retrieved November 14, 2023, from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0>

*Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Peresmian Tangerang Government University dan Super Apps "Tangerang Ayo."* (n.d.). Retrieved January 30, 2024, from <https://www.menpan.go.id/site/berita-foto/peresmian-tangerang-government-university-dan-super-apps-tangerang-ayo>

Keputusan Walikota Tangerang Nomor : 800/Kep.1117-BKPSDM/2023 tentang Dewan Pembelajaran dan Komite Pembelajaran Tangerang *Government University*

Kolibáčová, G. (2014). The relationship between competency and performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1315–1327. <https://doi.org/10.11118/actaun201462061315>

Kolo, P., Strack, R., Cavat, P., Torres, R., & Bhalla, V. (2013). Corporate Universities.: An Engine for Human Capital. *The Boston Consulting Group*, 1–21.

Lumban Gaol, P., & Fernando Tumanggor, B. (2023). The Effectiveness of the Implementation of the ASN Corporate University Concept Integrated with the Knowledge Management System in the Development of Apparatus Human Resources. *KnE Social Sciences*, 2023, 247–258. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13551>

Lytovchenko, I. (2016). Corporate University As a Form of Employee Training and Development in American Companies. *Advanced Education*, 0(0), 35. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.62280>

Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Mulyadi Deddy; Gedeona Hendrikus T.; Afandi Muhammad Nur. (2016). *Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik*. Alfabeta.

Neuman. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. Pearson.

Nigro, Felix; Nigro, L. (2012). *Administrasi Publik Modern*. PALLMALL YOgyakarta.

Pasolong, H. (2017). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.

- Paton, Rob ; Peters, Geoff; Storey, John; Taylor, S. (2005). *Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains*. Gower Publishing Company.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi ASN
- Peraturan Walikota Tangerang Nomor 104 Tahun 2023 Tentang Tangerang *Government University*
- Peris-Ortiz, M., Gomez, J. A., & Marquez, P. (2018). Strategies and Best Practices in Social Innovation: An Institutional Perspective. *Strategies and Best Practices in Social Innovation: An Institutional Perspective*, 1–208. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-89857-5>
- Prihadi, S. F. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Primadi Candra Susanto, Ni Nyoman Sawitri, Sugeng Suroso, & Zahara Tussoleha Rony. (2023). Human Resource Business Partners: Recruitment, Coaching, and Leadership Development. *International Journal of Integrative Sciences*, 2(4), 469–482. <https://doi.org/10.55927/ijis.v2i4.3680>
- Raharja, W. T., Suaedi, F., & Windijarto. (2017). Competencies in Public Service (Case study: Budget Management in Blimbing Village, District of Gudo, Jombang Regency, Indonesia). *Developing Country Studies*, 7(1), 56–61. <https://repository.unair.ac.id/126357/>
- Rangkuti, F. (2000). *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisa Kasus*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rosenbloom, David H ; Kravchuk, R. S.; R. (2015). *Public Administration : Understanding Management, Politics, and Law in The Public Sector*. McGraw-Hill Education.
- Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538–554. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2016-0074>
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia | Presiden Jokowi Dorong Birokrasi Berdampak dan Tak Berbelit. (n.d.). Retrieved November 14, 2023, from <https://setkab.go.id/presiden-jokowi-dorong-birokrasi-berdampak-dan-tak-berbelit/>
- Setiawati, A. (2022). *Faktor Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan Corporate University di Lembaga Pemerintah Indonesia The Driving and Inhibiting Factors for The Successful Implementation of CorpU in Indonesian Government Agencies*. 25, 21–41.

- setkab.go.id. (n.d.). Retrieved October 25, 2023, from <https://setkab.go.id/peringkat-daya-saing-indonesia-naik-ke-posisi-34/>
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275–1302. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03328-0>
- Spencer, L. M & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, James AF ; Freeman, R. Edward ; Gilbert JR, D. R. (2005). *Manajemen, Jilid I*. PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Sudewo, P. A. (2022). The Strategies Analysis of Corporate University in the Government Agencies in Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25(1), 69. <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i1.719>
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Mixed Method*. Alfabeta.
- Sultan, M. (2022). Kolaborasi Stakeholder's Dalam Penyelenggaraan Corporate University Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Widyaishwara Indonesia*, 3(2), 81–94. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i2.135>
- Sunarya, A. (2018). BUREAUCRACY AND DISRUPTION REFORM POLICY. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 9(September), 259–267.
- Syaukani, D. (2004). *Otonomi Dalam Kesatuan*. Yogya Pustaka.
- Tsipes, G., Echkalova, N., Sharova, E., & Tovb, A. (2016). Corporate University as a Driver of Project Culture and Competence Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226(October 2015), 335–342. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.196>
- Ulum Chazienul M. ; Luthfi J. Kurniawan. (2021). *Etika Administrasi Publik*. Intrans Publishing.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Wahab, S. A. (2008). *Analisis Kebijakan; Dari Formulasi ke Implementasi*. Bumi Aksara.
- www.bps.go.id. (n.d.). Retrieved January 30, 2024, from <https://www.bps.go.id/id>
- Yuniarto, A., Hubeis, A. V., & Sukmawati, A. (2019). Faktor-Faktor Kunci Kesuksesan Implementasi Corporate University Dalam Rangka Transformasi Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 466–477. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.466>