

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI *CORPORATE UNIVERCITY*
SEKRETARIAT DAERAH KOTA YOGYAKARTA**

TESIS

**Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat
Magister pada Program Studi Ilmu Pemerintahan
Konsentrasi Pemerintahan Daerah**



**diajukan oleh:
SYAMSU EFFENDIE
NIM: 21610065**

**PROGRAM MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA "APMD"
YOGYAKARTA**

2024



**PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI *CORPORATE UNIVERCITY* SEKRETARIAT DAERAH
KOTA YOGYAKARTA**



**disusun oleh :
SYAMSU EFFENDIE
NIM. 21610065**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA “APMD”
YOGYAKARTA
2024**

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : SYAMSU EFFENDIE

NIM : 21610065

Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis berjudul **PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI CORPORATE UNIVERCITY SEKRETARIAT DAERAH KOTA YOGYAKARTA** adalah benar karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis tersebut telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan Ijazah dan gelar yang saya peroleh dari tesis tersebut.

Yogyakarta, 8 Maret 2024

Yang membuat pernyataan



SYAMSU EFFENDIE

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI *CORPORATE UNIVERCITY* SEKRETARIAT DAERAH KOTA
YOGYAKARTA

Disusun oleh:

SYAMSU EFFENDIE
NIM. 21610065

Disahkan oleh Tim Penguji
Pada tanggal: 22 Maret 2024
Susunan Tim Penguji

Nama

Tanda Tangan

1. **Dr. R. Widodo Triputro, MM., M.Si.**

Ketua/Pembimbing

2. **Dr. Supardal, M.Si**

Penguji Samping I

3. **Dr. Sugiyanto, S.Sos., MM.**

Penguji Samping II



Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan




Dr. Sugiyanto, S.Sos., M.M.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI *CORPORATE UNIVERCITY* SEKRETARIAT DAERAH KOTA YOGYAKARTA**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Konsentrasi Pemerintahan Daerah , Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. R. Widodo Triputro, MM., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Penyusunan Tesis.
2. Dr. Supardal, M.Si Dosen Penguji I dan Dr. Sugiyanto, S.Sos., MM Dosen Penguji II, Bapak Ibu Dosen dan Staf Program Magister Ilmu Pemerintahan Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD”.
3. Budi Santosa, S.STP., M.Si., selaku Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
4. Dedi Budiono, M.Pd. selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.
5. Semua pihak yang membantu dalam proses penyelesaian penulisan tesis ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan tesis ini, semoga tesis ini bermanfaat bagi berbagai pihak.

Yogyakarta, 8 Maret 2024

Syamsu Effendie

DAFTAR ISTILAH/SINGKATAN

1. ASN : pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2. PNS : warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan
3. Jasa Lainnya Orang Perseorangan (JLOP) : orang-perseorangan yang diperoleh melalui proses pengadaan penyedia jasa dan mengikatkan diri melalui kontrak untuk jangka waktu tertentu guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Perangkat Daerah/unit kerja.
4. PPPK : warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan
5. IP ASN : Indeks Profesionalitas ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.
6. SIMPEG : aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian pada Pemerintah Kota Yogyakarta.

MOTTO

“ Pantang Putus Asa Usahakan Dengan Tabah dan Kritis, Tuhan Beserta Kita “ (PARDALIN)

PERSEMBAHAN

Dipersembahkan untuk Pemerintah Kota Yogyakarta dan Dinas Penanaman Modal
Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta

DAFTAR ISI

PERNYATAAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISTILAH/SINGKATAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
INTISARI	ix
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
B. FOKUS PENELITIAN	13
C. RUMUSAN MASALAH	13
D. TUJUAN PENELITIAN	14
E. KERANGKA KONSEPTUAL	14
1. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	14
2. <i>Corporate University</i>	30
BAB II METODE PENELITIAN	42
A. Jenis Penelitian	42
B. Unit Analisis	43
C. Lokasi Penelitian	46
D. Teknik Pengumpulan Data	46

E. Teknik Analisis Data	48
BAB III PROFIL SEKRETARIAT DAERAH KOTA YOGYAKARTA.....	49
A. Selayang Pandang Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	49
B. Visi Misi Kota Yogyakarta	50
C. Program Kerja Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	54
D. Struktur Organisasi dan Tugas Pokok Fungsi.....	56
E. Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	74
F. Sarana Prasarana Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	83
BAB IV ANALISIS TENTANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI CORPORATE UNIVERSITY.....	86
A. Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN Model Klasikal, Nonklasikal dan Corporate University.....	88
B. Pengembangan Kompetensi ASN Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	122
C. Hambatan Dalam Pengembangan Kompetensi ASN	155
BAB V PENUTUP.....	159
A. Kesimpulan	159
B. Saran	161
DAFTAR PUSTAKA.....	162
LAMPIRAN-LAMPIRAN	167

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tantangan yang dihadapi Pemerintah Kota Yogyakarta dalam mentransformasikan diri menjadi *Corporate University* dan merumuskan strategi pengembangannya, khususnya pada Bagian pada Sekretariat Daerah dalam memenuhi hak PNS mendapatkan pengembangan kompetensi minimal 20 jam per tahun.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengumpulan data ditinjau dari tekniknya dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu wawancara, observasi lapangan, dan angket (Sugiyono, 2015).

Hasil penelitian pelaksanaan *Jogja Corporate University* tahun 2023 menunjukkan rerata pemenuhan kediklatan PNS Sekretariat Daerah, yaitu 83,%. Keberhasilan ini dikarenakan keaktifan pegawai mengikuti kediklatan, komitmen pimpinan yang memberikan kesempatan meneruskan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi melalui tugas belajar atau izin belajar dan mendorong pegawai mengikuti kediklatan sesuai jabatannya serta adanya kemudahan menggunakan aplikasi *Jogja Corporate University* yang sudah terintegrasi dalam *Jogja Smart Services (JSS)*. Diklat dilakukan dalam bentuk *zoom*, *live streaming* dan *youtube* dengan waktu menyesuaikan kegiatan pegawai dan ujian akhir dilakukan melalui *Computer Asisted Test (CAT)* yang hasilnya terintegrasi ke Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Kota Yogyakarta serta sertifikat kediklatan dapat diunduh di aplikasi.

Kata Kunci: *Corporate University*, Pengembangan Kompetensi, Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

This research aims to determine the challenges faced by the Yogyakarta City Government in transforming itself into a Corporate University and formulating a development strategy, especially in the Regional Secretariat Section in fulfilling the right of civil servants to receive a minimum of 20 hours of competency development per year.

The research method used is descriptive qualitative using data collection techniques through observation, in-depth interviews and documentation. The data analysis technique is carried out through the stages of data reduction, data presentation and drawing conclusions. Data collection in terms of technique can be done in three ways, namely interviews, field observations, and questionnaires (Sugiyono, 2015).

The results of research on the implementation of the Jogja Corporate University in 2023 show that the average fulfillment of the Regional Secretariat's civil servant training is 83%. This success is due to the employee's active participation in training, the leadership's commitment to providing the opportunity to continue their studies to a higher level through study assignments or study permits and encouraging employees to take training according to their position as well as the ease of using the Jogja Corporate University application which has been integrated into Jogja Smart Services (JSS). Training is carried out in the form of zoom, live streaming and YouTube with time to adjust employee activities and the final exam is carried out via Computer Assisted Test (CAT) whose results are integrated into the Yogyakarta City Personnel Management Information System and training certificates can be downloaded in the application.

Keywords: Corporate University, Competency Development, Human Resources.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah mencapai *good governance* dan perubahan aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur maka perlu didukung oleh ASN *SMART* melalui pengembangan kompetensi minimal 20 jam per tahun sesuai amanat Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang ASN dengan kediklatan Model *Corporate University*.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini berhasil apabila pimpinan mampu mengelola sumber-sumber daya lainnya.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:8) Kata Manajemen diadop dari kata *management* yang merupakan pengembangan dari kata asal bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan. Banyaknya ahli mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia, antara lain adalah :

a. John M. Pfifner (1960)

Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Harold Koontz dan Cyril O. Donnel (1959)

Manajemen adalah penyelesaian pegawai melalui orang lain.

c. Stoner dan Freeman

Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain untuk tercapainya tujuan organisasi.

d. G.R. Terry (1960)

Manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan bantuan orang lain.

Upaya percepatan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai motor utama penggerak pembangunan dan pemerintahan maka dilakukan dengan Reformasi Birokrasi yang merupakan perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan serta merupakan pertarungan besar Bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan saat ini dan kedepan. Adanya perubahan paradikma dalam tata kelola pemerintahan dari *government* ke *governance*, perubahan peran pemerintah dari unsur pelaksana (*rowing*) menjadi unsur pendorong (*steering*), orientasi pengaturan (*rule driven*) ke orientasi misi (*mission driven*), orientasi kekuasaan ke demokrasi dan orientasi sentralisasi ke desentralisasi.

Digulirkannya Reformasi Birokrasi dengan 8 area perubahan sebagai unsur elemen perubahan dan pelayanan publik dengan harapan bisa dimaknai sebagai perubahan mendasar dalam tata kelola pemerintahan , yaitu : (1). Perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia; (2). Pertarungan besar bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan abad ke-21; dan (3) Berkaitan dengan tumpang tindih antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan

memerlukan anggaran yang tidak sedikit; (4). Menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa; dan (5) Merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktik manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru.

Sedangkan tujuan Reformasi Birokrasi adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.(laman <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan1>)

Dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi dalam bentuk Road Map Reformasi Birokrasi agar dalam pelaksanaannya dapat memberikan arah pelaksanaan berjalan efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, dan berkelanjutan. Reformasi Birokrasi sudah menjadi kebutuhan para aparatur pemerintahan dan kehidupan demokrasi di Indonesia.

Berbagai perubahan dalam sistem penyelenggaraan negara dilakukan dalam rangka mewujudkan *clean government* dan *good governance*. Tata pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah suatu sistem yang memungkinkan terjadinya

mekanisme penyelenggaraan pemerintahan negara yang efisien dan efektif dengan menjaga sinergi yang konstruktif di antara Pemerintah, sektor swasta dan masyarakat.

Peran Pemerintah sebagai unsur yang menciptakan lingkungan yang kondusif, unsur swasta mendorong terciptanya lapangan kerja dan pendapatan masyarakat sedangkan unsur masyarakat untuk mewadai interaksi sosial politik, mobilisasi kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi sosial politik secara bersama-sama.

Guna melaksanakan Reformasi Birokrasi, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi dan beberapa pedoman teknis penerapan reformasi birokrasi. Disamping itu masih banyak lagi Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang merupakan pedoman pelaksanaan Reformasi Birokrasi, antara lain :

1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;

3. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengusulan, Penerapan, dan Pembinaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah;
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 31 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara *Online*;
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013 tentang Manajemen Perubahan I-3 Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2014;
6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

Area perubahan Reformasi Birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, yaitu area (1). organisasi; (2). tatalaksana; (3). peraturan perundang-undangan; (4). sumber daya manusia aparatur; (5). pengawasan; (6). akuntabilitas; (7). pelayanan publik; dan (8). pola pikir dan budaya kerja aparatur. Salah satu area yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah area sumber daya manusia aparatur.

Hasil Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi memadai pada setiap jabatan, hal ini searah dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) tahun 2020-2024 adalah *World Class Government* yang mengedepankan

peran Sumber Daya Manusia yang handal dalam mengelola pembangunan dan pemerintahan secara berjenjang.

Belum meratanya pengembangan kompetensi yang merupakan hak setiap ASN di Pemerintah Kota Yogyakarta disebabkan beberapa faktor, antara lain : keterbatasan alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi yang besarnya Rp. 5.598.095.870,- (sumber Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2023), sentralisasi anggaran kediklatan disatukan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, pola kediklatan yang dilakukan masih dengan metode klasikal, keterbatasan materi kediklatan untuk semua jabatan yang ada sedangkan jumlah ASN 5.300 orang (sumber Sim Kepegawaian (Simpeg) per Pebruari 2023 yang terdiri dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional. Perbandingan anggaran yang tersedia dengan jumlah ASN dan pemenuhan hak ASN mendapatkan pengembangan kompetensi 20 jam/tahun akan sulit untuk dipenuhi.

Untuk mengetahui kondisi riil Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara, pada Pemerintah Daerah Propinsi, Kabupaten / Kota maka Pemerintah Pusat terus melakukan pembinaan dan pengembangannya dengan menerbitkan regulasi yang mengatur manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara, rasio pendidikan dengan jabatan, dan kediklatan penjenjangan, teknis dan fungsional secara berkelanjutan dengan menerbitkan tata cara teknis pengukurannya. Pemerintah Kota Yogyakarta melalui Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) senantiasa melakukan pembenahan SDMnya baik secara kualitatif maupun kuantitatif

dengan melakukan peningkatan kualifikasi pendidikan, kediklatan, dan regulasi baik dalam bentuk Peraturan Walikota dan Keputusan Walikota sebagai payung hukum program kegiatan dapat dilakukan sesuai tatakala yang ada.

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta bahwa kondisi SDM ASN Kota Yogyakarta (data per Maret 2023), sebagai berikut : Nilai profesionalitas ASN yang mengukur berdasarkan pendidikan, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas jabatannya dengan hasil belum baik , IP-ASN 72,6, Indeks Sistem Merit 7,75, Pemenuhan Hak Pengembangan Kompetensi baru tercapai 1,3 JPL/tahun dari 20 JPL/tahun, gap kompetensi yang cukup tinggi yaitu 20% SMA/K, 21% Diploma, 47% S-1 dan 13% S2.

Salah satu model pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan PP No. 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Pasal 203 ayat (4a) adalah *Corporate University*. Metode ini memadukan antara klasikal dan non klasikal di tempat kerja untuk mendukung pencapaian strategi organisasi dan kebijakan nasional.

Coporate University adalah istilah yang diadopsi dari kelembagaan pengembangan kompetensi di perusahaan-perusahaan yang tersebar di seluruh dunia yang kehadirannya untuk mengisi kekosongan kapasitas organisasi dalam mengintegrasikan proses pembelajaran dan pengembangan SDM nya menjadi mata rantai yang kokoh, kuat, bertalenta dan yang sangat mendasar yaitu memiliki

behaviour bekerja yang selaras dengan kebijakan perusahaan dalam merespon dinamika yang ada.

Penelitian terkait *Coporate University* sebagai pengembangan kompetensi ASN dalam upaya meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia Berkualitas oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Hal tersebut tertuang pada kebaruan penelitian, yaitu teori, temuan atau bahan penelitian lain yang diperoleh dari bahan acuan untuk dijadikan landasan kegiatan penelitian. Peneliti menggunakan jurnal untuk mendapatkan informasi tentang kebaruan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dipilih adalah yang memiliki konteks subyek dan fenomena yang hampir sama, yaitu yang berkaitan dengan penyelenggaraan *Corporate University* di lingkup pemerintahan daerah.

Penelitian pertama dilaksanakan pada tahun 2022 oleh Wuryani, Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY Gunungsempu, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, (0274) 417704 E-mail: yaniwur@yahoo.com (<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>) dengan judul Strategi Pengembangan *Corporate University* Di Lingkungan Pemerintah Daerah (Studi Kasus: Badan Diklat DIY). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Variabel penelitian yang dibangun dalam penelitian ini adalah (1) Kebijakan, (2) Infrastruktur, dan (3) Sumber Daya Manusia (SDM). Ketiga variabel ini diyakini memberikan pengaruh kuat dalam upaya mewujudkan Bandiklat DIY sebagai Pemerintah Daerah *DIY Corporate University*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan DIY menghadapi tantangan yang cukup berat untuk merubah dirinya menjadi *Corporate University* Pemerintah Daerah DIY, karena kondisi ketiga variabel, yaitu kebijakan, sumber daya manusia, dan infrastruktur tidak ada satupun yang dianggap mendukung oleh para informan, hal ini dapat dilihat dari hasil pengolahan terhadap kuesioner, termasuk uji validitas dan reliabilitas, hasil rerata variabel adalah sebagai berikut: (1). Kebijakan 3,70 2 (rerata per indikator : a. Kebijakan pemerintah pusat 4,26; b. Kebijakan pemerintah daerah 3,77; dan c. Kebijakan anggaran 3,17; dan Bentuk dan Struktur Organisasi 3,60). (2) Sumber Daya Manusia 3,29 3 (rerata per indikator : a. SDM Kepemimpinan 3,48; b. Pengelola 3,11 Penyelenggara 3,17; dan c. Tenaga pengajar 3,40). (3). Infrastruktur 2,91 (rerata per indikator : a. Infrastruktur keras 2,93 dan b. Infrastruktur lunak 2,89 3).

Hasil diatas kecuali kebijakan pemerintah pusat, tidak ada satupun indikator yang mencapai nilai 4 (mendukung). Bahkan infrastruktur teknologi informasi berada di bawah nilai 3 (antara kurang mendukung s.d. cukup mendukung). Infrastruktur keras yang dianggap cukup mendukung hanyalah laboratorium komputer dan pembangkit listrik darurat. Seperti halnya infrastruktur keras, kurikulum dan bahan pembelajaran masih dianggap kurang mendukung terwujudnya *corporate university* karena tidak mencapai nilai 3. Sumber informasi (para Kepala Bidang) menyampaikan perlunya peningkatan sarana dan prasarana untuk dapat mendukung terwujudnya *corporate university*, karena sarana dan prasarana menjadi kebutuhan dasar yang harus ditingkatkan disamping SDM.

Dengan memperhatikan hasil temuan di atas, maka untuk mewujudkan *corporate university*, permasalahan infrastruktur harus mendapatkan perhatian. Tantangan terbesar adalah ketersediaan sarana dan prasarana teknologi informasi yang merupakan syarat mutlak bagi terwujudnya proses pengembangan kompetensi yang fleksibel, sebagai salah satu ciri utama *Corporate University*.

Penelitian ini penting bagi pemerintah daerah yang akan mengembangkan lembaga pelatihannya menjadi *corporate university* untuk mendukung proses pengembangan kompetensi ASN di lingkungannya sekaligus sebagai upaya memenuhi hak ASN mendapatkan pengembangan kompetensi selama 20 jam pelajaran per tahun. Penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor yang harus disiapkan Bandiklat DIY dengan rencana penerapan *Corporate University*.

Perbedaannya dengan penelitian terletak pada model penyelenggaraan yang dilakukan secara desentralisasi perangkat daerah /Unit Kerja dibawah supervise dari perangkat daerah yang membidangi kepegawaian, dengan model Corpu Makro / tingkat Pemerintah Daerah oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Corpu instansi/Unit Kerja yang dilakukan Perangkat Daerah/ Unit Kerja.

Penelitian kedua dilaksanakan tahun 2020 oleh Agus Suharsono dan Ariefina Sri Indaryani dengan judul *Knowledge Management Kemenkeu Corpu Sebagai Patok Banding Knowledge Management Jabar Corpu*. ([KNOWLEDGE MANAGEMENT KEMENKEU CORPU SEBAGAI PATOK BANDING KNOWLEDGE MANAGEMENT JABAR](#))

[CORPU.pdf](#)). Penelitian ini berlokasi di Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah dan Propinsi Jawa Barat.

Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui model *corporate university* sebagai alternative dan pengganti model kediklatan yang dilaksanakan selama ini melalui tatap muka.

Perbedaan dengan penelitian adalah penyelenggaraan menggunakan aplikasi berbasis web dengan melibatkan Widyaiswara, Dosen PKN STAN dan Pegawai Kementerian Keuangan, sedang penelitian menggunakan beberapa cara dengan aplikasi dan tatap muka.

Penelitian ketiga dilaksanakan oleh Rokhmad Taufiq Hidayat dan Agus Suharsono pada tahun 2018 dengan judul Pembelajaran Model 70 -20-10 Pada Kementerian Keuangan Corpu Sebagai Patok Banding Jabar Corpu Penelitian ini dilaksanakan di Propinsi Jawa Barat dan Kementerian Keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pola pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di Pemerintah Daerah Jawa Barat dan di Kementerian Keuangan dalam penerapan Corpu. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan pada pokok pembahasan. ([PEMBELAJARAN MODEL 70-20-10 PADA KEMENKEU CORPU SEBAGAI PATOK BANDING JABAR CORPU.pdf](#))

Hasil dari penelitian ini adalah komitmen Pemerintah Daerah Propinsi Jabar dan Kemenkeu dalam pengembangan kompetensi pegawainya dengan model corpu

dalam rangka mencapai tujuan individu pegawai dan institusi organisasi sebagai upaya sinergitas mencapai Visi dan Misinya.

Perbedaan dengan penelitian peneliti terletak pada pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai yang dilaksanakan oleh satu lembaga yang menangani kediklatan pegawai. Sedangkan orientasi penelitian peneliti yang dilakukan dengan model *Corpu Makro* / tingkat Pemerintah Daerah oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan *Corpu* instansi/Unit Kerja yang dilakukan Perangkat Daerah/ Unit Kerja dengan koordinator penanggung jawab oleh Perangkat Daerah yang mengelola Kepegawaian.

Penelitian keempat dilaksanakan pada tahun 2020 oleh Paramesti Novira Arimurti, Septianan Wulan Hapsari, Erika Oktavianingtias, Betasari Zakiyah dan Nike Mutiara Fauziah dengan judul *Corporate University* Sebagai Pengembangan Diklat Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan SDM Berkualitas. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi literature dan pengumpulan data ([.Prosiding Seminar Nasional "INOVASI MENUJU CORPORATE UNIVERSITY" - Mencari \(bing.com\)](#)

Penelitian ini untuk mengetahui pengembangan diklat melalui *Corporate University* yang diharapkan dapat lebih optimal dan efisien serta hambatan yang ditemui dalam proses implementasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Kesimpulan penelitian adalah bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi sumber daya manusia menjadi tanggungjawab bersama pegawai dan

pemerintah. Keberhasilan pengembangan kompetensi melalui *Corporate University* dipengaruhi ketersediaan Sumber Daya Manusia, Infrastruktur pendukung, regulasi teknis operasional dan adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan untuk menggunakan *corpu*.

Perbedaannya dengan penelitian adalah pelibatan semua unsur penyelenggaraan kediklatan dilakukan oleh semua Perangkat Daerah / Unit Kerja secara berjenjang dibawah pembinaan teknis dari BKPSDM dengan pembentukan *Corpu* Mini OPD/Unit Kerja dan khususnya pada 9 Bagian Sekretariat Daerah Yogyakarta untuk kediklatan manajerial, social kultural dan teknis dan fungsional

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN melalui *Corporate University* khususnya di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta. Pertimbangan pemilihan Fokus Penelitian Sekretariat Daerah merupakan Perangkat Daerah terbesar baik struktur organisasi maupun eselonnya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Model Tatap Muka /Klasikal dan *Corporate Univercity* di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta; dan
2. Apa saja yang menjadi hambatan dalam penyelenggaraan Pengembangan Kapasitas Model Tatap Muka /Klasikal dan *Corporate Univercity* di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan penyelenggaraan Pengembangan Kapasitas Model Tatap Muka /klasikal dan *Corporate Univercity* di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta; dan
2. Untuk mengetahui hambatan dalam mendeskripsikan penyelenggaraan Pengembangan Kapasitas Model Tatap Muka /klasikal dan *Corporate Univercity* di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta.

E. Kerangka Konseptual

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pembahasan manajemen Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan pada pemerintah daerah sangat memegang peranan penting dalam upaya mencapai suatu visi dan misi Kepala Daerah dapat dicapai dengan memberikan peran dan tanggungjawab serta wewenang kepada pegawai secara perseorangan maupun secara instansional secara berkesinambungan dalam suatu perencanaan yang matang.

Menurut Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah (2009: 1) Diskursus tentang Sumber daya Manusia (SDM) kian menarik, seiring dengan kemampuan perpektif pegawai sebagai aset dan bukan sekedar menjadi faktor produksi.

Pergeseran perspektif tersebut sangat bermakna, khususnya dalam mengangkat martabat dan nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi publik maupun swasta. Sudut pandang bahwa manusia sebagai faktor produksi telah

menempatkan status dan harkat kemanusiaan setara dengan alat produksi lainnya seperti material, alat, mesin, dan lain-lain. Sedangkan dengan perspektif manusia sebagai aset menempatkan pegawai lebih berharga dibandingkan dengan alat produksi

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam era global dan reformasi birokrasi memiliki peran yang penting dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan negara dengan mengedepankan pelayanan prima pada layanan publik.

Tuntutan yang semakin mengedepan adalah kualitas pelayanan, kinerja tinggi, layanan cepat, jelas, pasti, murah dengan mekanisme yang jelas sesuai Standar Operasional Prosedur dan Standar Pelayanan Publik yang ada yang harus dibarengi dengan kemampuan sumber daya manusia yang profesional dan proposional, maka diperlukan pengaturan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia agar selalu dapat mengikuti perkembangan dan kebutuhan sesuai kompetensi pegawai yang disyaratkan.

Sumber Daya Manusia ASN memiliki strategis dalam Perangkat Daerah masing-masing, peranan dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan sesuai jabatan dan tugas pokok dan fungsinya dalam menjalankan aktivitas sebagai upaya mencapai visi dan misi Pemerintah melalui Perangkat Daerah yang ada.

Menurut H. Hadari Nawawi (2000) yang dimaksud Sumber Daya Manusia adalah meliputi tiga pengertian, yaitu : (1). SDM adalah manusia yang

bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai/karyawan); (2). SDM adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; (3). SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material/ non finansial di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Pada prinsipnya Sumber Daya Manusia adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan pencapaian suatu organisasi. Organisasi yang memiliki tujuan yang amat bagus, dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang canggih, akan tetapi tanpa SDM yang baik, maka kemungkinan besar sulit untuk mencapai tujuan. SDM dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam organisasi dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan.

Sumber Daya Manusia harus dipandang sebagai aset untuk mencapai tujuan organisasi yang akan dicapai sehingga perlu ada perencanaan, perlakuan dan pengembangan secara komprehensif mulai menentukan rencana kebutuhan di pemerintah daerah dilakukan dengan menyusun analisa jabatan dan analisa beban kerja, pengajuan formasi ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sesuai kebutuhan daerah, proses rekrutmen jabatan dengan persyaratan tertentu yang merupakan salah satu syarat, latihan dasar CPNS secara terpadu yang dilakukan oleh lembaga kediklatan yang memenuhi standar yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Penempatan sesuai dengan formasi jabatan yang dilamar, dilakukan assesmen untuk mengetahui kesesuaian antara jabatan dan kapasitas pegawai, sedangkan pengembangan kompetensi dilakukan sesuai kebutuhan jabatan berdasarkan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) masing-masing jabatan dengan membandingkan antara persyaratan dan kualifikasi yang harus dimiliki pada suatu jabatan yang terdapat dalam dokumen hasil analisa jabatan dengan jenis kediklatan yang dimiliki suatu jabatan maka akan diperoleh kesenjangan jumlah dan jenis kediklatan yang dimiliki, kesenjangan kediklatan ini yang akan digunakan Pemerintah Daerah untuk menyusun jenis dan jumlah kediklatan masing-masing jabatan.

Pemerintah harus menjamin peningkatan kapasitas mulai CPNS dengan memberi kesempatan mengikuti kediklatan, *in house training*, seminar, kursus, magang kerja, tugas belajar (Tubel) dan Izin Belajar (Ibel), yang dilaksanakan baik *online* maupun *offline*.

Disamping pengembangan kompetensi pegawai, yang perlu diupayakan agar ASN berkinerja baik adalah kepastian pola karier dan kesejahteraan dengan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang besarnya sesuai harga jabatan dan kelas jabatan.

Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk menduduki jabatan pemerintahan dan Pegawai Pemerintah dengan

Perjanjian Kerja (PPPK), yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Formasi PPPK adalah untuk jabatan fungsional tertentu lima tahun dan dapat diperpanjang lima tahun lagi pada jabatan yang sama. PNS dan PPPK mempunyai tugas melaksanakan pemerintahan dan pembangunan serta memberikan pelayanan publik prima yang profesional dan berkualitas.

Jabatan ASN terdiri atas: jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi meliputi jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan pelaksana, dan jabatan fungsional dengan Jenjang Keahlian dan Jenjang Keterampilan.

Karena posisi ASN sangat penting maka perlu diatur dengan baik mulai penyusunan analisis jabatan dan beban kerja, penentuan formasi jabatan, perencanaan rekrutmen, pemberkasan CPNS, PNS sampai Pensiun.

Ruang Lingkup pengaturan Manajemen PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Manajemen PNS, meliputi : (1). Penyusunan dan penetapan kebutuhan; (2). Pengadaan; (3). Pangkat dan Jabatan; (4). Pengembangan karier; (5). Pola karier; (6). Promosi; (7). Mutasi; (8). Penilaian kinerja; (9). Penggajian dan tunjangan; (10). Penghargaan; (11). Disiplin; (12). Pemberhentian; (13). Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan (14). Perlindungan.

Dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa Indonesia dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 alinea IV yaitu melindungi setiap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia , perlu disiapkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, professional, netral, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.

Untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang handal perlu dikembangkan SDM ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dan wajib bertanggungjawabkan kinerjanya dengan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) Pasal 1, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi.

Sebagai penjabaran agenda Prioritas RPJMN 2020-2024, penerapan sistem merit ditetapkan sebagai satu dari tiga program prioritas bidang aparatur dalam RKP 2020, yaitu (1) Peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan, dan reformasi birokrasi; (2) Peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik; dan

(3) Penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit (<https://meritopedia.kasn.go.id/tentang-sistem-merit>).

Era Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan sebuah masyarakat madani (civil society) yaitu masyarakat yang memiliki peradaban plural (beragam), menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia dan demokratis.

Aktualisasi good governance dalam reformasi aparatur negara, melalui optimalisasi peran dan fungsi tiga domain, yaitu *sector public*, *privat* dan *civil society*, berdasarkan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, berdasarkan hukum serta adanya jaminan perlakuan yang adil dan setara (*fairness*).

Lima Prioritas dalam Reformasi Birokrasi, yaitu Pembangunan SDM, Pembangunan Infrastruktur, Simplikasi Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi dan Transformasi Ekonomi yang mendorong aparatur pemerintahan dalam melayani masyarakat dengan memberikan pelayanan prima (excellent services), yaitu transparan, berkualitas, efisien, demokratis dan berkeadilan. Hal ini sangat ditentukan oleh seberapa jauh rakyat memperoleh akses pelayanan yang sama tanpa dibedakan asal-usul, etnis, agama, maupun aspirasi politiknya.

Untuk mendapatkan SDM yang profesional yang memiliki etos kerja keras, dinamis, terampil, menguasai ilmu pengetahuan, bertalenta dan menguasai teknologi dibutuhkan suatu strategi, road map dan langkah-langkah penyusunan perencanaannya, yaitu diawali melakukan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja ASN sebagaimana diamanatkan pada : (1). Peraturan Menteri Dalam

Negeri Nomor 35 tahun 2012 tentang Analisis Jabatan Di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah; (2). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2008 tentang Pedoman Analisa Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah; (3). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2020 Tentang Pedoman Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja; (4). Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan; dan (5). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi PNS Lingkungan Instansi Pemerintah

Langkah-langkah menyusun perencanaan SDM dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Menurut Asdep Perancangan Jabatan, Perencanaan dan pengadaan SDM Aparatur dalam acara Rapat Kerja Nasional yang di selenggarakan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan reformasi Birokrasi tanggal 14 Maret 2023, dilakukan dengan tahapan-tahapan : (1). Melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk semua perangkat daerah secara periodik untuk menghasilkan peta jabatan, uraian setiap jabatan, kualifikasi dan persyaratan jabatan serta menghitung besarnya kebutuhan SDM ASN. (2). hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja digunakan untuk membuat proyeksi kebutuhan SDM setiap 5 tahun yang akan datang yang berisi jabatan dan jumlah kebutuhan SDM. (3). Pemerintah Daerah menyusun analisis kebutuhan SDM yang disusun berdasarkan hasil analisis jabatan, dan langkah

keempat menyusun proyeksi persediaan SDM, dilakukan dengan melakukan analisis usia aparatur yang pensiun dan persediaan SDM yang ada untuk dilakukan pengelolaan sesuai kebutuhan sehingga kebutuhan SDM dan ketersediaan bisa dikendalikan secara proposional.

Hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja akan bisa digunakan dalam kurun waktu 3-5 tahun sepanjang tidak ada perubahan kebijakan pemerintah, kelembagaan dan ketatalaksanaannya, namun setiap tahun hasilnya harus dilakukan review untuk memastikan apakah ada perubahan pada Perangkat Daerah tersebut.

Setiap tahun pemerintah daerah diwajibkan menyampaikan/ mengusulkan formasi kebutuhan SDM ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kondisi SDM yang meliputi hasil anjab, formasi, proyeksi kebutuhan SDM lima tahun kedepan, analisis persediaan SDM dan proyeksi ketersediaan SDM. Hasil akhir analisis jabatan yang diajukan ke Kementerian PAN dan RB harus sudah mendapatkan pengesahan oleh Kepala Daerah dalam bentuk Keputusan Kepala Daerah.

Pengajuan formasi yang diusulkan ke Pemerintah Pusat selalu tidak bisa dipenuhi semua, dan prioritas pemenuhan SDM adalah untuk memenuhi kebutuhan Jabatan Fungsional yang spesifik kepegawaian sangat khusus dengan persyaratan dan penempatan pada Perangkat Daerah tertentu, sementara kebutuhan pemerintah daerah tidak selalu pada jabatan fungsional sehingga

menjadi kendala dalam rekrutmen antara kebutuhan SDM pelaksana dan yang disetujui adalah jabatan fungsional.

Aparatur Sipil Negara merupakan aset yang berharga maka perlu dikelola dengan baik dan dikembangkan kompetensinya melalui berbagai upaya pengembangan dengan pembiayaan yang selalu teranggarkan dalam APBD , namun masih sangat terbatas ASN yang bisa mendapatkan haknya mengikuti kediklatan karena keterbatasan penganggaran dengan besaran jumlah pegawai yang ada ditambahh masalah metode kediklatan masih normative dengan pertemuan tatap muka / klasikal.

Pengembangan Kompetensi PNS dilaksanakan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN adalah kegiatan secara sistematis merencanakan pengembangan kompetensi Pegawai ASN dalam jangka waktu tertentu.

Untuk mendapatkan pegawai unggul yang profesional di bidangnya maka perlu dipersiapkan jenis dan jumlah jabatan yag akan direkrutmen dengan standar yang sudah ditentukan, parameter yang jelas terkait jabatan, persyaratan pendidikan, nilai seleksi dan persyaratan fisik dan kesehatan indera lainnya bagi jabatan-jabatan tertentu, misal petugas laboratorium, pranata komputer, satpol pamong praja dan lain-lain.

Setelah menjadi pegawai dilakukan juga assesmen psikologi untuk memastikan jabatan yang tepat sejak awal dan apabila diketahui ada persyaratan

yang tidak sesuai dengan persyaratan jabatan yang ditentukan maka perlu dilakukan penataan yang diselaraskan dengan ketentuan yang ada.

Hasil penilaian awal dapat digunakan untuk bahan pertimbangan oleh Pejabat Pengambil Kebijakan (PPK) untuk menata ulang penempatan pegawai setelah satu sampai dua tahun menjadi pegawai dari CPNS menjadi PNS.

Pengembangan kompetensi dilakukan dengan menyusun terlebih dahulu suatu perencanaan kediklatan setiap jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pelaksana dan jabatan fungsional. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat dengan mencari kesenjangan/gap kompetensi yang dimiliki dengan persyaratan ideal yang ada di dokumen hasil analisa jabatan dan beban kerja.

Dengan adanya data analisa kebutuhan diklat pada setiap jabatan akan memudahkan penyelenggaraan kediklatan. Tahapan Pengembangan Kompetensi berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui : (1). Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi; (2). Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi; dan (3). Evaluasi Pengembangan Kompetensi.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan dalam bentuk pelatihan klasikal paling sedikit melalui : (1). Struktural kepemimpinan; (2). Manajerial; (3). Teknis; (4). Fungsional; (5). Sosial kultural; (6). Seminar/konferensi/sarasehan; (7). Workshop atau lokakarya; (8). Kursus; (9).

Penataran; (10). Bimbingan teknis; (11). Sosialisasi; dan/atau (12). Bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan non klasikal paling sedikit melalui : (1). *Coaching*; (2). Mentoring; (3). *E-learning*; (4). Pelatihan jarak jauh; (5). Detasering (*secondment*); (6). Pembelajaran alam terbuka (*outbond*); (7). Patok banding (*benchmarking*); (8). Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah; (9). Belajar mandiri (*self development*); (10). Komunitas belajar (*community of practices*); (11). Bimbingan di tempat kerja; (12). Magang/praktik kerja; dan (13). Bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

Evaluasi Pengembangan Kompetensi tingkat instansi dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap: (1). Kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi dengan pelaksanaan Pengembangan Kompetensi; dan (2). Kemanfaatan antara pelaksanaan Pengembangan Kompetensi terhadap peningkatan Kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai.

Pengaturan Pengembangan kompetensi ASN berjenjang berdasarkan ketentuan Pasal 70 ayat (1) UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yaitu (1). Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, (2). Pasal 70 ayat (4) setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing; (3). Pasal 225 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, ketentuan lebih lanjut mengenai

teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi diatur dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara.

Kompetensi dalam pengembangan karier seorang aparatur sebagaimana diatur dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN Pasal 69 ayat (3) disebutkan kompetensi PNS meliputi :

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. Kompetensi social kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Cara meningkatkan kompetensi kerja menurut Palan ada 9 cara (<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>), yaitu :

1. Pelatihan Skill Secara Profesional, sebagai program tahunan individu untuk meningkatkan dan mempertahankan produktivitas serta kinerja.
2. *Job Enrichment*, adalah pemberian *job desc* dan tanggung jawab yang besar kepada pegawai berupa peningkatan kuantitas dan kompleksitas system atau *job desc* , misal teknisi untuk menangani mesin baru yang lebih canggih untuk meningkatkan kompetensinya.
3. Studi Banding, ini dilakukan untuk menambah pengetahuan yang bisa diterapkan di tempat kerjanya dan untuk menambah motivasi bekerja.

4. Promosi, dengan memindahkan ke jabatan yang lebih tinggi bisa untuk mengembangkan karier.
5. Rotasi Kerja, penempatan pegawai ke tempat kerja lain dengan *job desc* yang serupa dengan ketugasan sebelumnya, untuk merangsang pegawai bekerja efektif dan efisiensi.
6. Membangun Team Work, bermacam-macam individu dengan latar belakang yang berbeda harus membangun teamwork untuk mempermudah dan mempercepat realisasi tujuan perusahaan.
7. Ciptakan Lingkungan Kerja Yang Menyenangkan, melalui penataan fasilitas yang cukup dan dibutuhkan pegawai, suasana harmonis akan membuat pegawai betah dan memiliki *sense of belonging* dalam suatu perusahaan.
8. Lakukan Kegiatan Diluar Rutinitas, kegiatan bisa berupa makan bersama atau rekreasi, akan memberikan motivasi untuk meningkatkan kompetensi.
9. Personal Development, kepribadian personal merupakan hal yang tidak bisa terpisahkan dari seorang individu. Jika karyawan memiliki kepribadian yang baik, hubungan antar karyawan akan semakin kompak.

Langkah – langkah strategis yang dapat dilakukan dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memperoleh aparatur yang memiliki kompetensi teknis dan managerial serta profesional di

bidangnya sebagai upaya memperoleh Birokrat Idaman yang bersih , berkualitas dan melayani dilakukan dengan :

1. Meningkatkan strata pendidikan baik melalui tugas belajar dan Ijin belajar dengan berpedoman pada kualifikasi jabatan yang ada dalam analisa jabatan.
2. Mengikuti pendidikan dan pelatihan, seminar, *in house training*, kursus, penataran sesuai kebutuhan jabatan baik teknis maupun penjenjangan yang berdasarkan hasil Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).
3. Mutasi, rotasi, promosi maupun demosi secara periodik sesuai pola karier ASN.

Pola Karier bersifat heterogen yang terdiri dari beragam jabatan, kualifikasi pendidikan, kompetensi, pangkat/golongan dan beban kerja, sehingga perlu perumusan rumpun jabatan, alur jabatan dengan mekanisme dan persyaratan yang memegang teguh prinsip-prinsip kepastian, profesionalitas, transparan, berkeadilan, konsisten dan universal yang diberlakukan bagi semua ASN.

4. Kesejahteraan pegawai sesuai kinerja pegawai.

Pemberian tambahan penghasilan pegawai yang mendasarkan pada nilai-nilai yang bisa terukur, transparan dan akuntabel dengan metode penghitungan berdasarkan pada hasil analisa jabatan yang berupa nama jabatan dan letak jabatan dan hasil evaluasi jabatan berupa harga jabatan dan kelas jabatan.

5. Pengembangan kompetensi dengan pertukaran ASN antar instansi, magang, praktik kerja, study banding dan lain-lain.
6. Memberikan penghargaan dan kesempatan berkarir yang baik kepada pegawai dengan kinerja istimewa.

Penghargaan atas prestasi kinerja perlu diapresiasi berupa perhatian, pengembangan karier, kesempatan melanjutkan pendidikan, pangkat, jabatan dan kesejahteraan.
7. Adanya regulasi turunan manajemen ASN tingkat Pemerintah Daerah dengan Peraturan Daerah.

Metode pengembangan kompetensi ASN dapat dilaksanakan berdasarkan UU Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan PP No. 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Pasal 203 ayat (4a) adalah *Corporate University* dan dalam penyelenggaraannya bisa bekerja sama dengan Badan Diklat, Lembaga Pengembangan Kapasitas Swasta, Perguruan Tinggi dan Pemerintah Daerah lainnya.

Pengembangan kompetensi yang baik dan benar sesuai kebutuhan jenis kediklatan berdasarkan hasil penyusunan analisis kebutuhan diklat diharapkan akan berdampak pada profesional dan proposional setiap pegawai tanpa kecuali sehingga diharapkan hasilnya akan berbanding lurus dengan produktivitas dan kinerja ASN.

2. *Corporate University*

Strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi Pemerintah Daerah dengan mempertimbangkan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja yang didukung dengan manajemen pengetahuan dan pengembangan kompetensi untuk dapat melaksanakan tugas dan jabatan secara profesional dalam penyelenggaraan pembangunan dan pemerintahan Pemerintah Daerah di butuhkan suatu model pembelajaran yang efektif, efisien, menjangkau semua golongan, penerapan *online/offline*, transparan, akuntabel dan melibatkan semua unsur yang ada.

Salah satu model pembelajaran yang ada dan mulai dikembangkan dilingkungan Pemerintah Daerah adalah *Corporate University*, yaitu suatu lembaga pendidikan yang dirancang untuk membantu lembaga induknya mencapai misinya dengan melakukan kegiatan yang mendorong pembelajaran, pengetahuan dan kearifan individu dan organisasi (Chusminah, 2015).

Corporate University berfokus pada pelatihan dan pengembangan keterampilan profesional karyawan dan keterampilan kerja dasar. Tujuan *Corporate University* menurut Chusminah (2015) sebagai berikut: (1). Menyelenggarakan kursus pelatihan; (2). Memulai serta mendukung perubahan dalam organisasi; (3). Mendapatkan hasil optimal dari investasi didalam pendidikan; (4). Memberikan budaya bersama, loyalitas dan rasa memiliki

terhadap perusahaan; (5). Selalu kompetitif dalam perekonomian saat ini; dan (6). Retensi karyawan.

Konsep *Corporate University* ini adalah untuk menyeragamkan kemampuan teori dan praktik SDM (Arimurti et al., 2020). Tujuan dari *Corporate University* ialah untuk mengatasi ketidakmampuan dan kelambatan proses pembelajaran teoritis yang didapatkan saat di Perguruan Tinggi konvensional dengan tuntutan praktik kerja yang nyata (Irawan, 2021).

Hal yang sama bagi Pemerintah Daerah, kapasitas pengetahuan dan ketrampilan pegawai sangat beragam untuk menduduki suatu jabatan khususnya jabatan pelaksana yang penerimaannya berasal dari semua lintas ilmu yang tidak semua bidang ilmu yang dimiliki pegawai pada saat di bangku kuliah mengajarkan tentang ilmu pemerintahan, administrasi negara, keuangan, pelayanan publik, sosial, budaya, pengadaan barang/jasa, kebijakan publik dan ketatausahaan, sehingga perlu dilakukan perumpunan/penyeragaman pengetahuan dan praktik untuk kesiapan memasuki dunia birokrasi pemerintahan.

Pada jabatan fungsional tidak bermasalah terkait pengembangan kompetensi karena sudah diatur kediklatan yang harus dilakukan sesuai jenjang ketrampilan atau jenjang keahlian oleh Instansi Pembina dan kediklatan dijadikan suatu syarat kenaikan jenjang jabatan fungsional.

Pengembangan kompetensi ASN dengan model *Corporate University* melalui: (1). Reorientasi dan pembaharuan kurikulum untuk pengembangan

kepemimpinan dan kompetensi teknis dengan mendorong *entrepreneurship* dan *internship*; (2). Menerapkan sistem pelatihan berbasis *Hybrid/Blended Learning* melalui Sistem Informasi Widyaiswara dan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN; (3) Unit pengelola ASN *Coporate University* dan (4) Penguatan kapasitas tenaga pelatih/widyaiswara (Suryanto, 2018).

Pembahasan pertama kali tentang definisi *Coporate University* adalah sebuah artikel pada tahun 1983 yang menyebut sebagai *corporate college*. Ciri utama *Corpu* adalah adanya keterkaitan dengan strategi induk organisasinya (Martyn Rademakers dan Nicole Huizing, 2002). Sepuluh tahapan dalam pembentukan *Coporate University* menurut Meister, 2000 adalah: (1). Membentuk Badan Pengelola; (2). Membuat sebuah visi; (3). Mengusulkan strategi pendanaan; (4). Menentukan ruang lingkup; (5). mengidentifikasi para pemangku kepentingan; (6). Mengembangkan produk dan layanan; (7). Memilih mitra belajar; (8). Menyusun strategi teknologi; (9). Merancang system pengukuran; dan (10). Mengkomunikasikan visi, produk, dan program ke seluruh organisasi dan diluarnya.

Tiga pendekatan *Corporate University* , yaitu : Pendekatan *Top Down* (pimpinan eksekutif), Pendekatan Lateral (unit SDM), dan Pendekatan *Bottom Up* (unit bisnis lini). Definisi *Corporate University*, sangat beragam pandangan masing-masing pakar dalam mendefinisikan, yaitu :

- 1) Penunjukan menyeluruh untuk kegiatan dan proses penciptaan pengetahuan dan pembelajaran formal dalam organisasi. (J.Walton, 1999).

- 2) Pendekatan system pembelajaran terintegrasi (*corporate university*), (PP No. 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS)
- 3) ASN Corpu adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategi untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintergrasi dengan melibatkan instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah (Peraturan Menteri PAN dan RB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN).
- 4) Payung strategi untuk mengembangkan dan mendidik karyawan, pelanggan, dan pemasok untuk mencapai tujuan organisasi (J.C. Mesiter, 1998).
- 5) Fungsi atau departemen yang secara strategis berorientasi pada pengembangan karyawan secara terintegrasi sebagai individu sebagai tim, dan yang terpenting sebagai keseluruhan organisasi, dengan melakukan riset secara luas, memfasilitasi penyampaian konten, serta memimpin upaya membangun tim kepemimpinan unggul (K.Wheeler, 1998).
- 6) Sebuah entitas pendidikan yang merupakan alat strategis yang dibuat untuk membantu induk perusahaan dalam mencapai misinya dengan melakukan kegiatan yang mengembangkan individu dan pembelajaran organisasi pengetahuan dan kebijaksanaan. (M.Allen, 2002).

- 7) Sebuah entitas pendidikan diluar akademisi sebagai pendamping pembelajaran seumur hidup, *corporate university* memungkinkan perusahaan, baik perusahaan profit maupun non profit, untuk mempertahankan dan memperluas keahlian tenaga kerja mereka dan sebagai hasilnya mengamankan posisi mereka di pasar bisnis.(K.E.Gould, 2005).

Corporate University muncul seiring fenomena *knowledge worker* dan *learning organization* pada tahun 1990-an di Amerika Serikat. Kemunculan Corpu diawali oleh General Motors dan General Electric pada tahun 1914. Selanjutnya Shell dan Phillips mulai membangun corpu dengan mengadopsi konsep organisasi pembelajar oleh Peter M. Senge yang berpendapat bahwa dalam dunia yang semakin terkoneksi dan dinamis, kecepatan belajar semua level pegawai menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif jangka panjang. Di Indonesia corpu diterapkan oleh PT Telkom PLN, PT Pelindo II, Danamon, dan BNI (Ramelan, 2018). Selain itu juga oleh Citibank, Pertamina, Bank Mandiri, United Tractors, Trakindo Utama, dan Unilever Indonesia (Aruman, 2018).

Spirit *Corporate University* adalah ingin membawa iklim belajar di dunia universitas dalam lingkungan korporasi. Organisasi pembelajar dapat mengakselerasi peningkatan kapasitas melalui proses pembelajaran yang selaras dengan visi korporasi (Ramdani, 2018). *Corporate University* awalnya berkembang pada *private sector* sekarang mulai berkembang ke ranah *public sector* dilingkungan pemerintahan,

Menurut penelitian Chusminah (2015), keberadaan *Corporate University* yang dimiliki suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karyawan akan lebih efektif jika pelaksanaan pendidikan dilakukan di internal, karena pelaksana pendidikan lebih mengetahui output yang diharapkan untuk dicapai jika dibandingkan pelaksanaan pengembangan diserahkan kepada pihak eksternal perusahaan. Kinerja karyawan akan lebih terlihat nyata ketika pendidikan tersebut dilakukan di *Corporate University* yang dimiliki suatu perusahaan

Pengembangan kapasitas bisa menggunakan cara yang beragam yang dipengaruhi lembaga penyelenggara dan tujuan yang akan dicapai, adapun perbedaan antara *Training Centre* dan *Corporate University* adalah :

Training Centre adalah salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang tidak bergelar, pembelajaran dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja dan pengembangan karier, reaktif, Event (kegiatan pelatihan) dan adanya tujuan organisasi.

Corporate University adalah model pengembangan kompetensi untuk mengisi kekosongan kapasitas perusahaan dalam mengintegrasikan proses pembelajaran dan pengembangan SDM menjadi mata rantai kuat, bertalenta yang memiliki behavior bekerja yang selaras dengan kebijakan perusahaan dalam merespon dinamika yang ada melalui system pembelajaran terintegrasi, dengan ciri- cirinya tidak bergelar, pembelajaran dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja dan pengembangan karier, kapabilitas individu dan organisasi,

kinerja individu dan organisasi dan ekosistem organisasi dilakukan dengan klasikal dan *online*. Menurut Chusminah (2015) terdapat perbedaan antara training dengan *corporate university* adalah :

Tabel I.1
Perbedaan Training dan *Corporate University*

Training	Dimensi	<i>Corpotare University</i>
Akses terbatas (waktu tertentu dan ruang kelas)	Akses	Bisa diakses kapanpun dan dimanapun
Terbatas pada peserta tertentu	Peserta	Fleksibel bagi seluruh anggota
Upgrade bisnis dan keterampilan teknis	Kontens	Dengan ruang lingkup yang luas melalui e learning meningkatkan kompetensi
Test secara sinkornus (bersamaan) dan dilakukan oleh instruktur	Penyampaian	Test secara asinkornus (tidak bersamaan) serta proses pembelajaran
Secara terbuka dengan proses manual serta tidak berkaitan dgn persyaratan tertentu dan kurikulum pelatihan	Registrasi	Berdasar kebutuhan kurikulum online melalui Learning Management System (LMS)
Reaktif	Focus	Proaktif
Berdasarkan jadwal proses belajar pada waktu tertentu	Frekuensi	Proses belajar berkelanjutan dan bisa kapan saja
Dikerjakan oleh staff fungsi tertentu	Pengoperasian	Dikerjakan oleh unit bisnis terpisah yang dapat menghasilkan revenue
Mengembangkan dan meningkatkan keterampilan	Dampak	Menambah kinerja secara keseluruhan
Peserta yang terbatas dan kemampuan menghasilkan pendapatan	Pendapatan	Memiliki kemampuan menghasilkan via online dengan pendapatan yang tinggi
Bersifat taktis	Bagian	Keselarasan strategi dengan business unit

Sumber : Grenzer (2006:6-7)

Dalam melakukan Pengembangan Kompetensi ASN , ada beberapa kriteria yang dimiliki *Corporate University*, yaitu :

- 1) Entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN
- 2) Kegiatan strategik untuk mencapai tujuan pembangunan nasional/daerah/organisasi.
- 3) Subyek utamanya adalah individu ASN dan induk organisasi (K/L/D)
- 4) Fokus pada pengembangan dan pengelolaan pengetahuan, keahlian dan kearifan untuk individu ASN dan organisasi (*learning organization*)
- 5) Adanya *internal resources* yang berperan aktif dalam *knowledge transfer*
- 6) Kegiatan pengembangan kompetensi dilakukan dengan berbagai metode dan teknologi pembelajaran
- 7) Ukuran organisasi dan struktur organisasi bukan faktor utama.

Tujuan *Corporate University* menurut Hearn (2002:1) adalah:

- (1). Menyelenggarakan pelatihan;
- (2). Memulai dan mendukung perubahan dalam organisasi;
- (3). Mendapatkan hasil maksimal dari investasi dalam pendidikan;
- (4). Membawa budaya umum, loyalitas dan milik perusahaan;
- (5). Tetap kompetitif dalam perekonomian saat ini; dan
- (6). Mempertahankan karyawan.

Model penerapan diklat dengan metode *Corporate University* sebagai suatu alternatif pengembangan dari konsep diklat pada umumnya, dimana lebih menekankan pada penggunaan teknologi informasi.

Karakteristik *Corporate University* adalah sebagai berikut:

- a. Relevan (*Relevant*), pembelajaran dilaksanakan sesuai kebutuhan, tepat sasaran, dan kekinian. Dalam mencapai karakteristik relevan dilakukan penyempurnaan mekanisme analisis kebutuhan pembelajaran, perbaikan kurikulum dan penyesuaian materi bahan belajar.
- b. Mudah Diaplikasikan (*Applicable*), materi pembelajaran mudah diajarkan, dipelajari, dan diterapkan. Dalam mencapai karakteristik mudah diaplikasikan dilakukan dengan upaya melatih implementasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sesuai dengan tujuan pembelajaran (*action learning*). Kemudahan dalam melakukan pembelajaran dilakukan dengan memadukan pelaksanaannya terintegrasi dengan sistem informasi yang berbasis internet sehingga akan tercipta fleksibilitas dari sisi tempat, waktu, jumlah peserta dan pembiayaan,
- c. Berdampak (*Impactful*) Pembelajaran dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Dalam mencapai karakteristik berdampak dilakukan pengukuran dalam seluruh level evaluasi.
- d. Mudah Diakses (*Accesible*) Pembelajaran mudah diakses dimana, kapan dan dari mana saja serta tersedia setiap saat. Dalam mencapai karakteristik mudah diakses dilakukan pembangunan sistem aplikasi manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Pemenuhan Pengembangan Kompetensi ASN yang dilakukan dengan Pembelajaran model *Coporate University* dilaksanakan *link and match* dengan target kinerja Perangkat Daerah/Unit Kerja dan menerapkan pembelajaran model 70%

pembelajaran eksperimental, pegawai belajar dan berlatih sambil melakukan pekerjaan di tempat kerja, 20% pembelajaran sosial, yang melibatkan pembinaan, pendampingan, dan pengembangan melalui orang lain dan 10% pembelajaran formal, biasanya kita pahami sebagai pelatihan dan pengembangan tradisional di tempat kerja. Model 70-20-10 memungkinkan organisasi mengambil keuntungan dari setiap kesempatan belajar karena menawarkan manfaat untuk menciptakan elemen penting untuk menciptakan karyawan berkinerja tinggi.

Menurut Meister, *Corporate University* merupakan *strategic umbrella* untuk membangun dan mendidik karyawan, pelanggan, suppliers agar selaras dengan strategi bisnis organisasi (Ramdani, 2018). Merujuk hal tersebut maka pembelajaran model 70-20-10 dianggap lebih sesuai untuk diterapkan dalam strategi *Corporate University*.

Model ini mempunyai keunggulan karena sifatnya yang fleksibel, sinergi, dan keterlibatan. Fleksibel karena ini adalah sebuah referensi atau cara bukan formula kurikulum yang baku sehingga fleksibel untuk menggunakan berbagai cara. Sinergi karena meski dilaksanakan terpisah tiap komponen (70-20-10) tapi saling meningkatkan kompetensi. Keterlibatan semua komponen dalam yang dilakukan dalam proses pembelajaran. Agar pembelajaran efektif dalam pencapaian target kinerja sebaiknya kegiatan pembelajaran tidak berdasar jabatan tetapi institusi.

Strategi pengembangan *Corporate University* Dilingkungan Pemerintah Daerah dilakukan untuk mengetahui tantangan dalam mentransformasikan diri menjadi *corporate university* dan merumuskan strategi pengembangannya. Keberhasilan pelaksanaannya dipengaruhi tiga variabel, yaitu kebijakan, sumber daya manusia dan

infrastruktur serta ketersediaan sarana dan prasarana teknologi informasi yang merupakan syarat mutlak bagi terwujudnya proses pengembangan kompetensi yang fleksibel. Interkoneksi ketiga unsur tersebut selain meningkatkan kapasitas dalam memberikan layanan yang bernilai bagi pelanggan juga menjadi pengungkit pencapaian kinerja.

Amanat dari Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 serta Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dimana pegawai mempunyai hak mendapatkan pengembangan kompetensi sebanyak 20 JP setahun.

Kondisi riil jumlah ASN sangat banyak sedangkan anggaran yang tersedia tidak mencukupi termasuk sarana dan prasarana pendukung relative terbatas maka perlu adanya inovasi sebagai upaya agar tetap bisa memenuhi tuntutan UU No 5 tahun 2014 yaitu pemenuhan pengembangan kompetensi 20 jam pertahun untuk semua ASN.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menargetkan terwujudnya *Smart ASN* (integritas tinggi, mampu berbahasa asing, mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi, berjiwa melayani, memiliki mentalitas wirausaha, jaringan luas dan keramahmatan) selambat-lambatnya pada tahun 2024.

Untuk mencapai Upaya *Smart ASN* maka Pemerintah Daerah melakukan peningkatan kompetensi ASN dengan pengembangan kompetensi pegawainya dengan

mengikutsertakan dalam tugas belajar, ijin belajar , kediklatan , *workshop*, seminar dan lain-lain yang dilaksanakan *offline* maupun *online*.

Pemenuhan pengembangan kompetensi ASN yang merupakan hak setiap ASN minimal 20 jam pertahun sebagaimana diatur dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No. 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Pasal 203 ayat (4a) yang dilakukan dengan *Corporate University*. Bentuk pengembangan kompetensi sesuai Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, yang terdiri dari :

- a. pelatihan struktural kepemimpinan;
- b. pelatihan manajerial;
- c. pelatihan teknis;
- d. pelatihan fungsional;
- e. pelatihan sosial kultural;
- f. seminar/konferensi/sarasehan;
- g. workshop atau lokakarya;
- h. kursus;
- i. penataran;
- j. bimbingan teknis;
- k. sosialisasi; dan/atau
- l. jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

BAB II

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Moeleong (1990: 34) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Metode kualitatif digunakan karena beberapa pertimbangan. Pendekatan kualitatif digunakan untuk melihat dan memahami subjek dan objek penelitian baik itu orang maupun lembaga berdasarkan fakta yang apa adanya. Iman Gunawan (2013:81) menyampaikan dengan pendekatan ini akan terungkap mengenai aktualisasi, realitas sosial, dan persepsi sasaran penelitian.

Sementara itu jenis penelitian ini menggunakan jenis deskriptif. Atar Semi (1993:23) menyatakan bahwa deskriptif adalah metode yang dilakukan dengan mendeskripsikan data yang diperoleh tanpa mengartikan dengan angka-angka, tetapi mengutamakan kedalaman penghayatan terhadap interaksi antara konsep yang sedang dikaji secara empiris.

Jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Data primer

Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara mendalam terhadap informan dengan berfokus pada latar belakang masalah penelitian dan menggunakan panduan wawancara yang sudah disiapkan sebelumnya. yang

diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang dibagikan kepada seluruh responden.

b. Data sekunder

Data sekunder berupa data file dan dokumen print, foto lokasi penelitian, foto dokumentasi informan dan data-data pustaka terkait penyelenggaraan pengembangan kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta.

2. Unit Analisis

a. Objek Penelitian

Objek penelitian yaitu penyelenggaraan pengembangan kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta.

Objek penelitian merupakan sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu objektif, valid dan reliabel tentang suatu hal. (Sugiyono 2017:4-5)

b. Subjek Penelitian

Subyek Penelitian informan yang dipilih adalah orang-orang yang memiliki kapasitas untuk menjawab rumusan masalah penelitian dengan menggunakan teknik *purposive*, yaitu teknik pengambilan informan data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2016:85). Penulis mewawancarai 15 informan pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta dan Pejabat dari Badan Pendidikan dan Pelatihan (Bandiklat) Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang memiliki kompetensi terkait pengembangan kompetensi melalui Pelatihan Klasikal/ Tatap

Muka, Pelatihan Nonklasikal dan *Corporate University*. Daftar Informan adalah sebagai berikut :

Tabel II.1

Kualifikasi Informan, Nama, jabatan, Pendidikan dan Pangkat Golongan

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN	PANGKAT/GOL.
1	DEDI BUDIONO, M.Pd.	Kepala BKPSDM Kota Yogyakarta	S2	Pembina Utama Muda IV/c
2	FITRI PAULINA ANDRIANI, S.T.	Inspektur Inspektorat, Kota Yogyakarta	S1	Pembina Utama Muda IV/c
3	M. FAISOL, S.I.P.	Kepala Bidang Standarisasi Penjaminan Mutu Badan Diklat Propinsi DIY	S1	Pembina Tingkat I IV/b
4	TAOKHID, S.I.P., M.Si.	Kepala Tata Pemerintahan Setda Daerah Kota Yogyakarta	S2	Pembina Tingkat I IV/b
5	PATRICIA HENY DIAN ANITASARI, S.H., M.Hum.	Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	S2	Pembina Tingkat I IV/b
6	FATMAH ROSYATI, S IP., M.I.P.	Sekretaris BKPSDM Kota Yogyakarta	S2	Pembina Tingkat I IV/b
7	TUGIYARTA, S.I.P., M.Si.	Sekretaris Inspektur, Inspektorat Kota Yogyakarta	S2	Pembina Tingkat I IV/b
8	ANNA KRISMANAWATI, S.E.	Inspektur Pembantu Pemerintahan dan Aparatur Inspektorat Kota Yogyakarta,	S1	Pembina IV/a

Lanjutan halaman 44

9	WURI WIDAYATI, S.H., M.P.A.	Kepala Bidang Peningkatan Kompetensi SDM BKPSDM Kota Yogyakarta,	S2	Pembina IV/a
10	PRATHAMA NUGRAHA, S.E., M.Sc.	Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan Setda Kota Yogyakarta	S2	Penata Tingkat I III/d
11	SINGGIH PRATOMO, S.E., M.M.	Analisis Kepegawaian Muda / Ahli Muda, BKPSDM Kota Yogyakarta	S2	Penata Tingkat I III/d
12	BENYAMIN ATYASA, S.I.P.	Analisis Kebijakan Ahli Muda, Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Yogyakarta	S1	Penata III/c
13	KICKY ANRYANO, S.E., M.M.	Analisis Kepegawaian Muda / Ahli Muda, BKPSDM Kota Yogyakarta	S2	Penata Tingkat I III/d
14	MARYANTO	Analisis Jabatan, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta.	SLTA	Penata Muda Tingkat I III/b
15	SUGIYARNO	Analisis Jabatan, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta.	SLTA	Penata Muda Tingkat I III/b
16	NINDY SYAFRILIA, S.IP., M.I.P.	Analisis Kebijakan Ahli Muda, Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Yogyakarta.	S2	Penata III/c

Sumber : Simpeg Kota Yogyakarta, per Juni 2023

3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di 9 Bagian Sekretariat Daerah, yaitu 1). Umum Protokol; 2). Pengadaan Barang/Jasa; 3). Administrasi Keuangan; 4). Organisasi; 5). Tata Pemerintahan; 6). Kesejahteraan Rakyat; 7). Hukum; 8). Administrasi Pembangunan; 9). Perekonomian dan Kerjasama; dan BKPSDM Kota Yogyakarta. Pertimbangan penelitian karena Setda sebagai Perangkat Daerah besar, dipimpin seorang Sekda dengan eselon IIa yang merupakan eselon paling tinggi. Pertimbangan BKPSDM sebagai lokasi penelitian karena mengelola ASN dan *Jogja Corpore University*.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Pengumpulan data dilakukan di 9 Bagian Setda dengan mengamati langsung pelaksanaan pengembangan kompetensi mulai proses penyusunan AKD, pengiriman peserta, pelaksanaan, dan evaluasi. Nasution, 1988 dalam Sugiyono, (2005:64) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar dari semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan di tempat kerja dengan informan dari Bagian Setda, Inspektorat, Bandiklat DIY dan BKPSDM dengan waktu yang telah disepakati

dan tema penyelenggaraan pengembangan kompetensi PNS klasikal dan *corporate university*, yaitu : Dedi Budiono selaku Kepala BKPSDM pada Jum'at 4 Agustus 2023, Heny Dian Anitasari selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 1,8 dan 8 Agustus 2023, Fitri Paulina selaku Inspektur Inspektorat, Selasa, 15 Agustus 2023, Tugiyarto selaku Sekretaris Inspektorat , Rabu, 16 Agustus 2023, Sugiyarno dan Maryanto selaku Penelaah Kebijakan , Jum'at, 18 Agustus 2023, Benyamin dan Nindy Syafrilia selaku Analis Kebijakan jenjang muda, Rabu, 30 Agustus 2023, Faishol M selaku Kepala Bidang Standarisasi dan Penjaminan Mutu Bandiklat DIY Kamis, 7 September 2023, Fatmah Rosyati selaku Sekretaris BKPSDM, Jum'at 1 Agustus 2023 dan Jum'at 8 September 2023. Esterberg, 2002 dalam Sugiyono, (2005:72) mendefinisikan Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

c. Dokumentasi

Dokumen dalam penelitian berupa dokumen, yaitu : kepegawaian, pelatihan klasikal tahun 2022, laporan kediklatan di 9 Setda tahun 2023, DPA BKPSDM tahun 2023, regulasi, Jurnal *corporate university*, foto kegiatan, Indeks Profesionalitas ASN, Indeks Merit, pemenuhan pengembangan kompetensi, gap kompetensi tingkat pendidikan, Profil Kota Yogyakarta, sarana prasarana, kelembagaan perangkat daerah, dan pustaka. Dalam penelitian ini dokumen dapat berupa profil, foto kegiatan, dan peraturan atau kebijakan terkait. *“in most tradition of qualitative research, the phrase personal document is used broadly to*

refer to any first person narrative produced by an individual which describes his or her own actions, experience dan belief". Bogdan dalam Sugiyono, (2005:82)

5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan Miles & Huberman (1992:16) sebagai berikut:

a. Pengumpulan data

Data dari informan Bagian Setda, Inspektorat dan Bandiklat DIY dikumpulkan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumen.

b. Reduksi Data

Reduksi data dengan melakukan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dari informan, observasi dan dokumen.

c. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan cara mengorganisasikan informasi secara sistematis, menggabungkan dan merangkai keterkaitan antar data, menggambarkan proses dengan fenomena yang ada dari objek penelitian. Penyajian data kualitatif berbentuk teks naratif, matrik, jaringan dan bagan

d. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung selanjutnya diambil kesimpulan sementara, awalnya tentatif, kabur dan dengan bertambahnya data baik hasil wawancara maupun hasil observasi dan dengan diperolehnya keseluruhan data hasil penelitian maka diambil kesimpulan akhir.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui *Corporate University* maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Pelatihan Model Tatap Muka/Klasikal dilaksanakan berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam bentuk : (1). Diklat Manajerial; (2). Diklat Teknis dan Fungsional; dan (3). Diklat Sosial Kultural.

Model tatap muka/klasikal tidak bisa memenuhi hak diklat PNS sesuai Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN. Penelitian tahun 2022 bahwa PNS yang mengikuti diklat berjumlah 3.523 orang atau 66% dari jumlah PNS 5.300 orang, yang tidak mendapatkan kediklatan teknis sebanyak 1.777 orang dan diklat teknis diikuti 1.433 orang atau 27%, yang tidak ikut 3.867 orang atau 72%,.

Belum bisa dipenuhi minimal diklat dan belum merata dikarenakan pelaksanaan masih konvensional yang membatasi jumlah peserta, waktu, tempat , jenis dan jumlah diklat , biaya, dan belum optimal menggunakan Sistem Informasi berbasis internet, ditambah pola penganggaran diklat disentralkan di BKPSDM.

Corporate University dilakukan berdasarkan UU Nomor 5 tahun 2014 Tentang ASN dan PP No. 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Pasal 203 ayat (4a) adalah melalui *Corporate University*.

Model *Corporate University* dapat memenuhi kediklatan berdasarkan hasil penelitian tahun 2023 dengan hasil rerata 83% , capaian paling kecil 69% di Bagian

Adminitrasi Pembangunan dan capaian 100% di Bagian Tata Pemerintahan dan Bagian perekonomian dan Kerjasama. Penyelenggaraan diklat bisa berlangsung dengan baik karena adanya aplikasi Jogja *Corporate University*, dilakukan *live streaming* dan *youtube* dapat diakses dengan aplikasi *Jogja Smart Servise (JSS)* dengan bentuk lokakarya, *zoom*, *podcash*, *knowledge sharing*, *workshop*, *transfer knowledge intern*, *share experiences*, dan *value* antar pegawai dan ujian melalui aplikasi *Computer Assisted Test* yang sertifikat pelatihan bisa diunduh lewat aplikasi

Belum optimalnya *corpu* Setda karena kurangnya sarana prasarana, SDM, anggaran, komitmen pimpinan, kemitraan dengan perguruan tinggi, lembaga profesional, lembaga profesi jabatan, dan sosialisasi.

Pelaksanaan *corpu* belum sepenuhnya menerapkan pembelajaran model 70% pembelajaran eksperimental, , 20% pembelajaan sosial, dan 10% pembelajaran formal, namun bisa meningkatkan jumlah pegawai mendapatkan hak kediklatan, berbiaya murah, waktu fleksibel dan mudah diakses.

Belum ada *reward and punishmen* bagi pegawai yang memenuhi atau tidak memenuhi minimal kediklatan berkaitan dengan kesejahteraan dan pola karier baik mutasi, rotasi, promosi dan demosi maupun sangsi disiplin

Perencanaan diklat berdasarkan hasil Analisa Kebutuhan Diklat (AKD), hasil Human Capital Development Plan (HCDP) dan usulan OPD/Unit kerja satu tahun sebelumnya yang disesuaikan dengan ketersediaan anggaran.

Berdasarkan data pemenuhan kediklatan, faktor penunjang diklat dan hambatannya maka untuk mencapai tujuan akhir kediklatan adalah SMART ASN dan

akan tercapai bila dipenuhinya sarana prasarana, *networking*, SDM, regulasi, kebijakan pimpinan, dan penerapan *reward and punishmen*. Untuk menjamin pelaksanaan perlu di buat Peraturan Walikota, Keputusan Walikota dan Keputusan Kepala OPD/Unit Kerja yang memastikan operasional kediklatan berjalan dengan baik.

B. Saran

Dari hasil analisis dan kesimpulan penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

Akselerasi pengembangan kompetensi Model *Corpu* ASN di Bagian Setda Kota Yogyakarta, perlu penekanan setiap Bagian Setda memiliki *Corpu* Mini, monitoring evaluasi berkala, pemenuhan sarana prasarana, menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi, lembaga profesional, lembaga profesi jabatan, sosialisasi, standar operional Prosedur, komitmen pimpinan dan membangun suasana kerja kondusif berbasis kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan untuk mencapai tujuan akhir kediklatan yaitu SMART ASN.

Upaya memberikan motivasi setiap ASN selalu mengembangkan kompetensi kediklatan maupun mandiri, maka perlu penerapan *reward and punishmen*, berupa pemberian kesejahteraan, promosi, bea siswa belajar, tambahan penghasilan pegawai dan bagi yang tidak memenuhi diberikan sangsi mutasi, rotasi, demosi, serta sangsi disiplin lainnya sesuai peraturan yang berlaku.

Untuk mencapai tujuan akhir pengembangan kompetensi adalah ASN Smart , maka perlu ada kepastian penjaminan pelaksanaan pengembangan kompetensi setiap tahun dengan pembuatan regulasi berjenjang mulai Peraturan Walikota, Keputusan Walikota dan Keputusan Kepaka OPD/Unit Kerja sebagai dasar operasional kediklatan

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Paper

- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Dunn, William. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto, A. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto, A. 2003. *Teladan dan Pantangan Dalam Penyelenggaraan Pemerintah dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada.
- Iman Gunawan. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Hlm. 81.
- Parsons, Wayne. 2005. *Public Policy Pengantar Teori Dan Praktik Analisis Kebijakan Wayne Parsons*. Jakarta Kencana.
- Sedarmayanti. 2012. *Good Governane dan Good Corporate*. PT. Bumi aksara. Jakarta.
- Ramelan, 2018. Ppm. [Online] Available at: <http://ppm-manajemen.ac.id/page/ramelan-1> diakses 5 Januari 2023
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wiludjeng SP, Sri. 2007. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moleong, L. J., 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Chusminah, 2015. Analisis Implementasi Konsep Corporate University Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. PLN (Persero) Jakarta). Widya Cipta, pp. 86-94.
- Suryanto, A., 2018. Ceramah Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN oleh Kepala LAN RI kepada Peserta Diklat Pim Tingkat IV Angkatan I dan

- Angkatan II tahun 2018. Tersedia di :
<http://diklat.jogjaprov.go.id/v2/kegiatan/item/514-ceramah-kebijakan-pengembangankompetensi-asn-oleh-kepala-lan-ri-kepada-peserta-diklat-pim-tingkat-iv-angkatan-i-danangkatan-ii-tahun-2018> (diakses 12 Maret 2023)
- Ramdani, A. R., 2018. Meluruskan Esensi Corporate University. Tersedia di :
<https://bumntrack.com/ekonom/meluruskan-esensi-corporate-university>
(diakses tanggal 25 Januari 2023)
- Hidayat R, dan Suharsono A. 2020 Pembelajaran Model 70-20-10 Pada Kemenkeu Corpu Sebagai Patok Banding Jabar Corpu.([PEMBELAJARAN MODEL 70-20-10 PADA KEMENKEU CORPU SEBAGAI PATOK BANDING JABAR CORPU.pdf](#)) (diakses 11 Juni 2023)
- Wuryani. 2022. Strategi Pengembangan *Corporate University* Di Lingkungan Pemerintah Daerah (Studi Kasus: Badan Diklat DIY).
<https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan>
<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>)
- Hidayat R, dan Suharsono A. 2020 Pembelajaran Model 70-20-10 Pada Kemenkeu Corpu Sebagai Patok Banding Jabar Corpu.([PEMBELAJARAN MODEL 70-20-10 PADA KEMENKEU CORPU SEBAGAI PATOK BANDING JABAR CORPU.pdf](#))
- Arimurti, Paramesti Novira dkk. 2020. *Corporate University* Sebagai Pengembangan Diklat Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan SDM Berkualitas. ([Prosiding Seminar Nasional “INOVASI MENUJU CORPORATE UNIVERSITY” – Mencari \(bing.com\)](#))
- [Nur Ellyanawati Esty Rahayu dkk. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BRI Melalui BRI Corporate University \(Studi pada BRI Corporate University Regional Campus Yogyakarta\) \(file:///D:/Tesis/Semi/Jurnal%20Corpu/BRI.pdf\) diunduh 17 Maret 2023](#)
- Suharsono, A. 2020. Knowledge Management Kemenkeu Corpu Sebagai Patok Banding Knowledge Management Jabar Corpu. ([KNOWLEDGE MANAGEMENT](#)

[KEMENKEU CORPU SEBAGAI PATOK BANDING KNOWLEDGE MANAGEMENT JABAR CORPU.pdf](#)).

<https://meritopedia.kasn.go.id/tentang-sistem-merit> diunduh tanggal 13 juli 2023

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI> diunduh 15 Juni 2023

<https://www.linovhr.com/kompetensi/> diunduh 11 Juni 2023

Peraturan Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan

Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai

Pemerintah dengan Perjanjian Kerja

Peraturan Pemerintah Nomor Permenpan dan RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang

manajemen Talenta ASN

PERLAN Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan

Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dengan Peraturan Menteri

Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;

Peraturan Pemerintah Nomor 49/2018 tentang Manajemen PPPK

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 30 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengusulan, Penerapan,

dan Pembinaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah;

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Reformasi

Birokrasi Pemerintah Daerah.

Peraturan Walikota Nomor 48 Tahun 2021 Tentang Pembentukan, Susunan

Organisasi, Dan Tata Kerja *Jogja Corporate University*

Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 353 Tahun 2021 Tentang Pembentukan
Tim Ad Hoc Jogja *Corporate University*

Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 354 Tahun 2021 Tentang Penetapan
Standar Operasional Prosedur Penyelenggaraan Jogja *Corporate University*
Pemerintah Kota Yogyakarta.

LAIN-LAIN

<https://jss.jogjakota.go.id/v5>, diakses 6 januari 2023

<https://www.jogjakota.go.id>, diakses 22 Juli 2023 jam 22.45 WIB

https://pmperizinan.jogjakota.go.id/web/kontent/69/geografis_dan iklim#:~:text=Kota%20Yogyakarta%20terletak%20antara%2010,kurang%20lebih%205%2C6%20Km. diunduh tanggal 22 Juli 2023 pikul 23.50 WIB.

<https://www.jogjakota.go.id/page/visi-misi> diunduh 22 Juli 2023 jam 22.45 WIB

<https://umumprotokol.jogjakota.go.id/assets/instansi/def/files/rpjmd-2017-2022-2257.pdf.pdf> diunduh tanggal 22 Juli 2023 jam 15.00 WIB.

https://pmperizinan.jogjakota.go.id/web/kontent/69/geografis_dan iklim#:~:text=Kota%20Yogyakarta%20terletak%20antara%2010,kurang%20lebih%205%2C6%20Km. diunduh tanggal 22 Juli 2023 pikul 23.50 WIB.

[Bahan Klasikal dan e learning.pdf](#), diunduh 2Pebruari 2024

<file:///D:/Tesis/Tesis%20Corporate%20University/FINAL/Bahan->

[bahan/Teori%20Hukum%20Dr.%20Isharyanto.pdf](#), diunduh 15 Juli 2023

<https://bkpsdm.jogjakota.go.id/detail/index/29949>, diakses 15 Maret 2023

DAFTAR TABEL

Tabel	I.1.	Perbedaan Training dan <i>Corporate University</i>	35
Tabel	II.1.	Kualifikasi Informan, Jabatan, Pendidikan dan Pangkat Golongan	44
Tabel	III.1.	Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	57
Tabel	III.2.	Profil Jabatan Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta	71
Tabel	III.3	Komposisi Pegawai Sekretariat Daerah	74
Tabel	III.4.	Komposisi PNS Sekretariat Daerah Berdasarkan Golongan	75
Tabel	III.5.	Komposisi PNS Sekretariat Daerah Berdasarkan Eselon	76
Tabel	III.6.	Komposisi PNS Sekretariat Daerah Berdasarkan Pendidikan	77
Tabel	III.7.	Komposisi JLOP Sekretariat Daerah Berdasarkan Pendidikan	79
Tabel	III.8.	Pegawai Sekretariat Daerah Berdasarkan Struktur Organisasi	81
Tabel	III.9.	Daftar Inventaris Sekretariat Daerah	83
Tabel	IV.1.	Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Tahun 2022	102
Tabel	IV.2.	Keikutsertaan Pegawai Dalam Diklat/Bimtek/Seminar/Workshop	109
Tabel	IV.3	Indeks Profesionalitas ASN Kota Yogyakarta Tahun 2023	110
Tabel	IV.4	Data Kediklatan Bagian Umum Protokol Tahun 2023	123
Tabel	IV.5	Kediklatan Bagian Pengadaan Barang/Jasa Tahun 2023	127
Tabel	IV.6.	Data Kediklatan Administrasi Keuangan Tahun 2023	131
Tabel	IV.7.	Data Kediklatan Bagian Organisasi Tahun 2023	135
Tabel	IV.8	Darta Kediklatan Bagian Tata Pemerintahan Tahun 2023	138
Tabel	IV.9	Kediklatan Bagiabn Kesejahteraan Rakyat Tahun 2023	141
Tabel	IV,10	Data Kediklatan Bagian Hukum Tahun 2023	144

Tabel	IV,11	Data Kediklatan Bagian Administrasi Pembangunan	146
Tabel	IV.12	Data Kediklatan Bagian Perekonomian Dan Kerjasama Tahun 2023	148
Tabel	IV.13	Data Kediklatan Sekretariat Daerah Tahun 2023	150
Tabel	IV.14	Data Rekapitulasi Kediklatan Pada Bagian Sekretariat Daerah Tahun 2023	155

DAFTAR GAMBAR

Gambar	III.1.	Struktur Organisasi Sekretaris Daerah Kota Yogyakarta	57
Gambar	IV.1.	Diklat Pendidikan Kepemimpinan Pengawas	106
Gambar	IV.2.	Bimbingan Teknis Profesionalisme ASN Dan Core Value BERAKHLAK	107
Gambar	IV.3.	Pelaksanaan Corpu Mini di Inspektorat Kota Yogyakarta	118
Gambar	IV.4.	Corpu Mini Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	119
Gambar	IV.5.	Corpu Mini Knowledge Sharing di Bagian Organisasi	120
Gambar	IV.6.	Corpu Mini Knowledge Sharing di Bagian Organisasi	121
Gambar	IV.7.	Corpu Mini Workshop dan Knowledge Sharing di Bagian Organisasi	121
Gambar	IV.8.	Corpu Mini Workshop di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	122