

## **Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan *World Class Government***

Oleh:

<sup>1</sup>Fitria; <sup>2</sup>Suryanto; <sup>3</sup>Moch. Ali Mashuri

- <sup>1</sup>. Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga
- <sup>2</sup>. Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga
- <sup>3</sup>. Analis Kebijakan, Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Mojokerto

Email. fitria-2020@pasca.unair.ac.id

### **Abstrak**

Pentingnya bagi organisasi dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi secara berkesinambungan dikarenakan adanya tuntutan dan perubahan reformasi, untuk itu diperlukan strategi pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara dalam mewujudkan *world class government* di era pandemic covid-19 saat ini. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi strategi yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan *world class government* di wilayah provinsi Jawa Timur disaat era pandemic covid-19. Metode penelitian ini yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literature. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan pada era pandemi covid-19 ini melalui program pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara berbasis *corporate university* Aparatur Sipil Negara. Didalam program *corporate university* Aparatur Sipil Negara, pegawai dapat mengakses dan magang sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Selain itu *corporate university* Aparatur Sipil Negara ini bersifat *integratif, fleksibel, partisipatif* dan *sustainable* sehingga dapat mempercepat pencapaian *world class government* di wilayah Provinsi Jawa Timur. *Corporate university* ini dapat mewujudkan *link and match* antara peningkatan kompetensi dengan tujuan organisasi sehingga tidak semata-mata dalam meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi pada saat yang sama dengan tujuan organisasi dapat tercapai.

**Kata Kunci:** Pengembangan; Kompetensi; ASN; World Class Government

### **Abstract**

*The importance of organizations in developing competency-based human resources on an ongoing basis is due to demands and changes in reform, for this reason a competency development strategy is needed for the State Civil Apparatus in realizing world class government in the current covid-19 pandemic era. The purpose of this study is to identify the strategy carried out by the Human Resources Development Agency of East Java Province in developing the competence of the State Civil Apparatus to realize world class government in the province of East Java during the Covid-19 pandemic era. This research method used is a qualitative method with data collection techniques through literature studies. The results showed that the strategy for competency development carried out in the era of the covid-19 pandemic was through a training and development program for the State Civil Apparatus based on the corporate university of the State Civil Apparatus. In the State Civil Apparatus corporate university program, employees can access and do internships according to the desired competencies. In addition, this State Civil Apparatus corporate university is integrative, flexible, participatory and sustainable so that it can accelerate the achievement of world class government in the East Java Province. This corporate university can create a link and match between competency improvement and organizational goals so that it is not solely in improving employee competencies, but at the same time achieving organizational goals.*

**Keywords:** Competency Development; World Class Government; ASN.

## PENDAHULUAN

Strategi dalam suatu organisasi pemerintahan sangat penting keberadaannya, hal ini dikarenakan dapat menggerakkan organisasi untuk membuat suatu kemajuan dengan memberikan pelayanan dan mencapai tujuan yang di inginkan secara kompetitif dan efisien (Iriawan, 2021). Menurut Setiabudi dan Anggraini (2021) menyatakan bahwa kunci keberhasilan suatu organisasi bergantung pada konsep dan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang mengarah pada suatu keberhasilan prioritas dan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Artinya strategi yang ada harus mampu menghasilkan pegawai yang dapat memenuhi tuntutan organisasi terkait, dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai.

Mengembangkan kerangka kompetensi yang memanfaatkan tingkat keahlian ilmiah dan profesional dapat memberikan manajer SDM kemudahan dalam penggunaan dengan keyakinan pada penerapannya (Midhat Ali, Qureshi, Memon, Mari dan Ramzan, 2021). Menyelenggarakan kegiatan yang mendorong pengembangan pengetahuan, kebijaksanaan dan pembelajaran individu dan organisasi merupakan sebuah entitas pengembangan kompetensi yang bertindak sebagai alat strategis dalam mendukung organisasi utama atau induknya dalam mencapai misinya (Allen, 2002). Agar aparatur tetap relevan sebagai abdi Negara yang mengabdikan di era revolusi industry 4.0 maka pemerintah perlu melakukan pembenahan pada sumber daya manusia (Ferdian, Faedlulloh dan Ibrahim, 2021).

Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) pemerintah pada tahun 2005-2024 salah satunya yaitu terfokusnya pengembangan kompetensi pada ASN. Perubahan lingkungan pemerintahan dan strategis menuntut peran dan upaya transformasi birokrasi menjadi lebih ideal. Hal inilah yang menjadikan program reformasi birokrasi bukan sekedar retorika tetapi harus dilaksanakan dengan penuh komitmen dan berdampak langsung pada pencapaian program pembangunan. Dalam *grand design* Reformasi Birokrasi 2010-2024 yang tujuan utamanya adalah membentuk tata kelola pemerintahan Indonesia kelas dunia pada tahun 2025, menunjukkan bahwa 2019-2024 akan menjadi periode terakhir. Namun, proses reformasi birokrasi di Indonesia tidak bekerja secara optimal. Bahkan, dalam berbagai kesempatan, Presiden terus melihat bahwa proses reformasi birokrasi Indonesia tidak berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan pembangunan. Berdasarkan data Pusat Kajian Kebijakan Tata Usaha Negara, Badan Tata Usaha Negara pada tahun 2020 menyebutkan masih terdapat permasalahan dalam integritas ASN, hal itu terlihat dari sejumlah perilaku menyimpang seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) oleh pegawai ASN. Masalah efisiensi kompetensi dapat dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar pegawai ASN yang masih rendah. Komara (2019) adanya permasalahan, bahwa ASN yang profesional dan berkualitas sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan diwajibkan oleh semua pihak, masih menjadi impian dan bukan kenyataan.

Kompetensi adalah keseluruhan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang memungkinkan seseorang dalam posisi tertentu untuk melakukan peran dan tanggung jawabnya serta berkontribusi untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan sesuai dengan jenjang jabatan yang dijabatnya (Sedarmayanti, 2016). Keharusan untuk mengembangkan kompetensi individu dalam organisasi tentunya dapat dilakukan. Namun dengan cara itu harus diperhitungkan dan harus dirumuskan dengan sebaik-baiknya. Banyak artikel mengungkapkan bahwa banyak pemerintah mengikuti cara pemimpin organisasi di sektor swasta, dengan mengadopsi model kompetensi kepemimpinan untuk mengembangkannya di sektor pemerintah (Mau, 2015). Kompetensi menjadi suatu hal yang penting bagi seseorang sehingga perlu untuk dikembangkan untuk selanjutnya mengidentifikasi kebutuhan apakah sudah terpenuhi serta mengidentifikasi kebutuhan pegawai atau karyawan dalam memenuhi tantangan wawasan di masa depan.

Dengan adanya *world class government* ASN maka sumber daya manusia aparatur Negara memerlukan karakteristik integritas, profesionalisme, etnis, bahasa asing dan keterampilan TI, keramahan dan kewirausahaan, dan jaringan yang luas. Dengan demikian, daya saing Indonesia dapat meningkat, dan pelayanan publik yang cepat, tepat, akurat dan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi bukan lagi impian bagi dunia birokrasi. Rendahnya kualitas kerja aparatur akan mempengaruhi kinerja dari pekerjaan yang dihasilkan. Buruknya gambaran birokrasi saat ini disebabkan oleh minimnya keahlian aparatur dalam menyelenggarakan pemerintahan (Haris, 2021). Hal ini selaras pendapat Thoha (2016) bahwa kesenjangan yang lebar antara kompetensi ASN antara tingkat pendidikan dengan kemampuan ASN dalam melaksanakan tugasnya, rendahnya kesadaran badan kepegawaian dalam mengembangkan kompetensi ASN, dan kurang optimalnya pelaksanaan desentralisasi pengembangan kompetensi ASN. Permasalahan pengembangan kompetensi ASN di wilayah Provinsi Jawa Timur cenderung kurang perhatian oleh instansi pemerintah terhadap sistematisnya pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN. Hal ini terlihat dari tidak adanya dokumen perencanaan pengembangan kompetensi yang memadai, melainkan pengembangan kompetensi dilaksanakan secara incidental, serta pegawai diikutkan hanya sebuah syarat keikutsertaan program saja. Oleh karena itu, dengan tuntutan kapabilitas aparatur yang lebih tinggi dan lebih luas, pendekatan pengembangan sumber daya manusia pada ASN saat ini mengarah pada pengembangan tidak hanya berbasis kompetensi (*competence-based human resource development*), melainkan pengembangan *talent pool* atau basis talenta. Menumbuhkan talenta yang mampu menghasilkan ASN yang berintegritas, berdedikasi tinggi, dan mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan zaman serta ASN yang professional.

Pengembangan kompetensi pada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) terutama ditujukan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai agar memenuhi kualifikasi yang diperlukan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. (Fathurrochman, 2017). Pelaksanaan pengembangan kompetensi merupakan tugas seluruh instansi pemerintah untuk melaksanakan seluruh hak ASN.

Karena banyaknya jumlah karyawan yang mereka kelola, pengembangan berbagai jenis kompetensi dan wilayah yang sangat besar. Selain membutuhkan komitmen yang tinggi, sistem pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang berkelanjutan juga diperlukan. Hal ini memastikan tidak adanya upaya, nilai-nilai inti, etos kerja, campur tangan politik, dan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan dilakukan dengan benar, tepat sasaran dengan cepat dan tepat (Setiadiputra, 2017). Dalam mencapai hal tersebut, maka diperlukan adanya strategi pengembangan kompetensi oleh organisasi. Strategi adalah keunggulan kompetitif yang mengubah kekuatan perusahaan atau organisasi untuk menyamai atau melampaui pesaingnya dengan cara yang paling efisien (Kenichi Ohmae dalam Nilasari, 2014). Strategi yang ada harus mampu menghasilkan pegawai yang dapat memenuhi tuntutan organisasi atau instansi terkait, sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai (Setiabudi dan Anggraini, 2021).

Strategi dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik, akan selalu mengikuti perubahan tuntutan kebutuhan yang ada. Setiap perubahan datang dengan tuntutan baru dari organisasi, dan organisasi yang dapat merespon tuntutan tersebut memenangkan persaingan (Ayuningtias, Nurbaiti, Anggadwita, dan Kriseka Putri, 2016). Program organisasi yang penting untuk meningkatkan sumber daya manusia adalah pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah dua konsep yang identik, pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu hari ini, dan pengembangan berfokus pada peningkatan pengetahuan untuk kinerja pekerjaan masa depan melalui integrasi. Pendekatan dalam hubungannya dengan aktivitas lain untuk mengubah perilaku kerja (Soeharso dan Tripomo, 2020).

Untuk mewujudkan hal tersebut, sebagai organisasi daerah yang membidangi pengembangan kebijakan di bidang pengembangan kapabilitas aparatur, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Jawa Timur memegang peranan yang sangat penting. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur untuk mewujudkan *world class government* di Jawa Timur selama pandemi COVID-19.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif secara deskriptif dengan pengumpulan data yang digunakan yaitu studi literature. Menurut Yusuf (2014) penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif pada prinsipnya berusaha untuk menyelidiki, menjelaskan, menggambarkan secara kritis atau menjelaskan fenomena, peristiwa atau peristiwa interaksi sosial dalam situasi nyata (lingkungan alam). Bugin (2015) bersifat deskriptif yaitu penelitian hanya menggambarkan dan meringkas kondisi, situasi, atau variabel yang berbeda. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan berbagai buku, majalah, dan tujuan penelitian yang berkaitan dengan suatu masalah. Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk memperjelas atau mempelajari berbagai teori yang berkaitan dengan

masalah yang dihadapi sebagai acuan dalam pembahasan hasil penelitian (Danial dan Wasriah, 2009). Menurut Creswell (2008) tinjauan pustaka adalah sistem penulisan yang mengambil informasi dari jurnal, buku dan dokumen lain yang menggambarkan keadaan informasi masa lalu dan sekarang, literatur yang sesuai dengan subjek penulisan dan relevan dengan kegiatan penelitian. praktek.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setiap perubahan datang dengan tuntutan baru dari organisasi, maka organisasi harus dapat merespon tuntutan tersebut untuk dapat dikatakan organisasi tersebut dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Untuk itu, lembaga, badan atau organisasi pemerintahan haruslah mampu mengikuti sebuah perubahan serta memenuhi tuntutan kebutuhan publik. Pemerintah harus mereformasi sumber daya manusia dengan berbagai strategi yang relevan di era Revolusi Industri 4.0 sedemikian rupa. Hal ini dilakukan untuk memastikan dan menjaga kemampuan pegawai untuk memenuhi kualifikasi yang diperlukan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Untuk mencapai tersebut, maka organisasi memiliki peran kontribusi dalam melaksanakan pengembangan kompetensi yang diberikan pada pegawainya. Pengembangan kompetensi ASN dapat membantu lembaga/organisasi publik memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan andal untuk pekerjaannya. Melalui kegiatan pengembangan dan pelatihan, kapabilitas ASN akan lebih dioptimalkan dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi melalui penjabaran dan operasionalisasi visi dan misi. Pengembangan kompetensi ASN ini akan memberikan peningkatan kinerja organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi akan memberikan hasil yang selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seiring dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks akibat perubahan dan perkembangan teknologi serta persaingan di antara berbagai organisasi, maka sangat diperlukan pengembangan kompetensi yang baik dan pembinaan talenta unggulan sesuai kebutuhan pegawai, sehingga pengembangan sumber daya manusia dirasa sangat penting. Dalam hal ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur bertanggung jawab atas pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia bagi seluruh elemen ASN di wilayah Provinsi Jawa Timur.

Pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu fokus pemerintah dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2024. Sebagai perangkat daerah yang memiliki tugas dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan, pelatihan dan pengembangan ASN di wilayah Provinsi Jawa Timur, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur memiliki peran dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN Jawa Timur. Namun seperti yang kita ketahui bahwa pada 11 Februari 2020, WHO secara resmi menetapkan penyakit yang disebabkan oleh 2019-nCoV sebagai penyakit corona virus 2019 (covid-19). Pada 30 Januari 2020, WHO mendeklarasikan wabah covid-19 di Negara Cina sebagai *Public Health Emergency of International* (PHEIC), yang menandakan bahwa covid-19 merupakan ancaman global bagi dunia. Keberadaan

virus covid-19 di Indonesia memberikan dampak pada keseluruhan elemen kehidupan masyarakat, baik perekonomian hingga sistem manajemen kerja pada suatu organisasi. Dalam perkembangan virus covid-19 yang terjadi di Indonesia juga telah mempengaruhi ranah teknologi dan sistem pemerintahan dalam melakukan penyesuaian untuk mewujudkan kualitas ASN yang lebih adaptif melalui pemanfaatan teknologi untuk menciptakan pelayanan publik yang optimal, efisien dan efektif. Inilah tantangan yang dihadapi pemerintah dalam mewujudkan ASN yang profesional. Artinya setiap perubahan akan mengikuti organisasi dan tuntutan barunya, dan organisasi yang dapat merespon tuntutan tersebut akan menjadi pemenang persaingan. Oleh karena itu organisasi publik harus mampu menghadapi situasi perubahan tersebut serta melaksanakan dalam memenuhi kebutuhan yang ada. Perubahan yang terjadi akibat adanya virus covid-19, menjadikan keseluruhan aktivitas lebih banyak memanfaatkan kecangihan teknologi. Hal ini dikarenakan agar penyebaran virus-covid-19 di Indonesia tidak semakin tersebas luas. Covid-19 seharusnya tidak menjadi halangan bagi kemampuan ASN untuk bekerja secara profesional dan lebih produktif. Pada Rapat Koordinasi Pengembangan Kapasitas ASN secara virtual yang diselenggarakan pada Selasa, 30 Juni 2020, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Tjahjo Kumulo, SH menyebutkan pentingnya pengembangan kompetensi ASN untuk mewujudkan visi Presiden Jokowi dalam mewujudkan membangun ASN Indonesia yang mandiri, mandiri, dan gotong royong. Setelah masa reformasi, pemerintah terus melakukan penyempurnaan dan menyempurnakan regulasi di bidang kepegawaian dengan menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 70, yang mengatur bahwa semua pegawai ASN berhak dan berkesempatan untuk mengembangkan kompetensinya.

Pengembangan kompetensi dicapai melalui pendidikan dan pelatihan (*training*), kursus, seminar dan penataran. Untuk pengembangan kompetensi setiap instansi pemerintah, rencana pengembangan kompetensi tahunan harus disusun sebagaimana ditentukan dalam rencana kerja tahunan anggaran dalam instansi organisasi tersebut. Penerapan kebijakan pengembangan kompetensi perangkat ASN diharapkan dapat mewujudkan atau menjadikan ASN yang memiliki kompetensi tinggi untuk melaksanakan tugas dan jabatan secara profesional. Dalam visi tersebut pula, pengembangan ASN menjadi salah satu prioritas kerja selama 5 tahun ke depan. Presiden menginginkan aparatur yang pekerja keras, mengabdikan kepada masyarakat, dinamis, terampil, dan memiliki keterampilan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan ini akan menjadi landasan ASN kelas dunia pada 2024. Meski Indonesia masih dalam status pandemi, namun hal tersebut tidak menghalangi aparaturnya dalam memenuhi hak dan kewajibannya. Hal ini menjadi salah satu tantangan ASN dalam mengikuti perubahan yang terjadi seiring dengan perkembangan zaman. ASN yang baik harus memiliki pandangan yang global dan inklusif, terutama terkait dengan visi Indonesia 2024. Arah pembangunan ASN sesuai pada RPJM 4 yaitu birokrasi kelas dunia (*World Class Government*) pada tahun 2020-2024 yang meliputi

berintegritas, berjiwa nasionalisme, memiliki wawasan global, ilmu teknologi dan kemampuan dalam berbahasa asing, pelayanan yang baik, networking (jaringan), serta enterpreunership (kewirausahaan serta inovatif) tercipta dalam pengembangan ASN.

Dalam mencapai hal tersebut, maka diperlukan adanya strategi pengembangan kompetensi oleh organisasi. Strategi tersebut merupakan keunggulan bersaing untuk dimiliki oleh organisasi publik yang menjadi kekuatan dalam persaingan yang ada dengan cara yang paling efisien. Mewujudkan ASN *world class government*, diperlukan sinergi dan kolaborasi yang berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, dari adanya perubahan yang ada, Gubernur Jawa Timur Khofifah Indar Parawansa menandatangani MOU dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) dan Kantor Tata Usaha Negara (LAN) untuk mendirikan *corporate university* di Provinsi Jawa Timur. *Corporate University* ASN ini merupakan salah satu pembaharuan dalam pengembangan kompetensi pegawai dalam organisasi publik.

*Corporate university* ASN Provinsi Jawa Timur merupakan strategi yang diterapkan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur, yaitu mengembangkan kompetensi ASN di Provinsi Jawa Timur. Pelaksanaan pengembangan kompetensi didasarkan pada kebutuhan target pencapaian standar kinerja dan pemenuhan gap kompetensi ASN di masing-masing unit organisasi. *Corporate University* memberikan keleluasaan untuk pengembangan kompetensi ASN, baik pelatihan klasikal maupun non klasikal. *Corporate university* sebagai strategi yang didorong pembelajaran yang selaras antara organisasi dan lingkungan, yang membutuhkan kecepatan belajar dan belajar ke arah yang benar. *Corporate university* mengubah dan mengoptimalkan strategi dan menggabungkan pelajaran penting yang dipelajari oleh eksekutif *corporate university*, baik dari perusahaan kecil maupun global, dan organisasi pemerintah di seluruh industri. Dari adanya sebuah perubahan yang terjadi, organisasi publik harus dapat beradaptasi secara terus menerus dengan menyesuaikan perkembangan yang ada. Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki strategi yang dapat memastikan pengembangan kompetensi pegawainya tetap menuju ke arah yang tepat. Tentunya strategi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan ASN dan menjadi sebuah peluang yang akan tercipta dimasa depan. Untuk menciptakan keberhasilan jangka panjang *corporate university*, organisasi harus dapat melihat pada kemampuan mereka untuk berinteraksi dengan kompleksitas yang terkait dengan pembelajaran organisasi dan menciptakan budaya yang mendukung.

Road map *Corporate University* Provinsi Jawa Timur yang dikembangkan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) telah menunjukkan semakin dekat untuk direalisasikan diberbagai wilayah organisasi perangkat daerah Provinsi Jawa Timur. *Corporate University* Provinsi Jawa Timur ditargetkan dapat berjalan dengan berbagai pola pembelajaran dan pelatihan baru untuk pengembangan diri ASN dengan konsep pembelajaran terpadu dan mandiri yang lebih fleksibel. Metode pembelajaran yang dirancang di *Corporate University* Provinsi Jawa Timur merupakan upaya mempersiapkan ASN dengan kompetensi di atas standar. Hal ini

dikarenakan tuntutan pelayanan publik di tengah perkembangan arus teknologi informasi harus mampu dikejar oleh ASN. Oleh karena itu, diperlukan kompetensi ASN yang adaptif terhadap kemajuan teknologi dan etos kerja yang semakin profesional. Hal ini semakin didukung dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam pasal 203 (4a) sampai dengan (3) dilakukan melalui pendekatan sistem pembelajaran terpadu (*corporate university*). Artinya, *corporate university* ASN telah menunjukkan bahwa konsep tersebut melengkapi pengembangan kompetensi pegawai yang telah dilakukan pada organisasi publik.

Pengembangan kompetensi berbasis *corporate university* adalah sebuah langkah strategis dalam transformasi pendidikan dan pelatihan konvensional menjadi diklat berbasis *human capital management*. *Corporate University* pada organisasi publik ini merupakan sebuah inovasi pendidikan dan pelatihan yang diadopsi dari organisasi swasta, dimana dalam pelaksanaannya memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai organisasi pembelajar dengan mengombinasikan berbagai sistem pelatihan yang *progresif*, edukatif seperti *e-learning*, *coaching*, *mentoring* dan *on the job training*. Sehingga dengan adanya *corporate university* dapat membantu pegawai untuk mencapai tingkat kompetensi yang lebih tinggi. Kompetensi tersebut merupakan wujud dari segala sesuatu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik yang dimiliki pegawai yang mampu menjalankan peran dan tanggung jawabnya serta berkontribusi untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan yang sesuai.

*Corporate university* ASN diwilayah Provinsi Jawa Timur merupakan alat strategis bagi sebuah organisasi dalam sebuah entitas pengembangan kompetensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya. Konsep *corporate university* pada organisasi publik ini merupakan konsep yang diadopsi dari organisasi swasta yang terlebih dahulu menerapkannya. Keberhasilannya dalam menghasilkan kompetensi pegawai dimasa depan menjadi daya tarik tersendiri untuk diimplementasikan pada sector publik. *Corporate university* mengubah pendekatan pembelajaran tradisional menjadi pendekatan pembelajaran strategis yang dilakukan oleh lembaga yang memiliki peran dalam pelatihan dan pengembangan ASN. Program pelatihan dan pengembangan adalah dua konsep yang identik. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu sekarang, dan pengembangan lebih berfokus pada peningkatan pengetahuan untuk kinerja pekerjaan masa depan melalui integrasi. Hal tersebut dilaksanakan guna merubah pendekatan perilaku kerja. *Corporate university* dapat memberikan kontribusi dalam pelatihan dan pengembangan masa kini melalui hubungan keharmonisan antara organisasi dan lingkungan, menerapkan metode pembelajaran cerdas serta mandiri adalah untuk menjembatani kesenjangan antara studi manajemen dan pembelajaran organisasi, yang membutuhkan kecepatan dan arah pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan.

Pentingnya strategi dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia didalam instansi atau lembaga untuk mencapai sebuah program pengembangan

melalui metode dan teknik yang dapat mendorong transmisi kompetensi untuk menciptakan sumber daya manusia unggul dalam organisasi publik saat ini. Strategi dalam suatu organisasi pemerintahan sangat penting keberadaannya, hal ini karena menyatukan organisasi dalam cara yang kompetitif dan efisien untuk memberikan layanan dan membuat kemajuan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi pengembangan kompetensi ASN Provinsi Jawa Timur melalui *corporate university* akan menciptakan efektif dan efisiensi dalam sistem pembelajaran yang diikuti oleh seluruh ASN, selain itu dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan diterapkannya *corporate university* ASN di wilayah Provinsi Jawa Timur, maka ASN yang sebelumnya berorientasi pada proses kini ASN akan berorientasi pada hasil.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur merupakan lembaga yang menjalankan fungsi pendidikan dan pelatihan, tidak hanya sebagai pusat pelatihan ASN, tetapi kini menjadi pusat bisnis strategis yang dapat membina tenaga kerja yang berpengetahuan dan mengoptimalkan potensinya secara konsisten. *Corporate university* ASN merupakan langkah strategis dan visioner untuk melakukan suatu transformasi metode pengembangan kompetensi ASN saat ini dari perubahan kondisi yang terjadi. Transformasi tersebut merupakan suatu bentuk nyata perubahan pada sistem pengembangan kompetensi ASN pada ASN saat ini, perubahan-perubahan tersebut tentunya memiliki karakteristik yang unggul sehingga memiliki daya tarik bagi organisasi maupun pegawai untuk mengikutinya.

Selain sebagai alat strategis, *corporate university* ASN sebagai entitas pendidikan juga diharapkan dapat membantu ASN mampu mencapai misi organisasi dengan melakukan kegiatan yang mendorong pembelajaran. Penerapan *corporate university* mendukung transformasi serta menciptakan inovatif dan agility. Konsekuensi terhadap perubahan yang diakibatkan karena adanya peristiwa merebaknya pandemic covid-19 menyebabkan adanya pembatasan mobilitas sehingga diperlukan strategi dalam pengembangan kompetensi yang fleksibilitas. Transformasi pengembangan sumber daya manusia dilingkungan organisasi publik menghadirkan konsep sistem pengembangan sumber daya manusia berbasis *corporate university* menjadi strategi yang paling dibutuhkan saat ini dalam fleksibilitas pengembangan kompetensi pada ASN. Sehingga *corporate university* ASN dapat dikatakan sebagai metode pembelajaran ASN yang memadukan pendekatan klasikal dan non klasikal di dunia kerja untuk mendukung pencapaian strategi organisasi dan kebijakan nasional.

Diketahui pelaksanaan *corporate university* ASN Jawa Timur memberi dampak antusias dari para ASN, tak hanya di wilayah Jawa Timur melainkan seluruh Indonesia. Hal ini semakin menunjukkan bahwa *corporate university* memiliki daya tarik untuk menciptakan ASN yang unggul dimasa depan. *Corporate university* Jawa Timur dikonsep oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Negara Jawa Timur sebagai pembelajaran yang mandiri dan integrasi secara lebih fleksibel. Sehingga ASN lebih mudah dalam melakukan pengembangan kompetensi yang dimilikinya. *Corporate university* ASN sebagai sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi sehingga dapat memperkuat *performance* individu. Dengan desain *corporate*

*university ASN* maka focus pengembangan dan pelatihan dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, program pembelajaran sesuai dengan peningkatan kinerja dan karir, serta terciptanya *blended learning* dalam membentuk forum dan *field* untuk menjamin penerapannya dengan adanya *coaching* dan *mentoring* yang berkelanjutan.

Terdapat banyak alasan bagi organisasi publik mengadopsi konsep *corporate university* ini sebagai metode pembelajaran ditengah perubahan dinamika sosial, perubahan demografi hingga perkembangan teknologi saat ini. *Corporate university* dianggap dapat mendukung organisasi memperbarui, menerapkan, dan mengoptimalkan strategi melalui pembelajaran organisasi yang cepat ke arah yang diinginkan. Dengan adanya *corporate university ASN*, pegawai dapat mengakses dan magang sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Selain itu *corporate university ASN* ini bersifat *integratif, partisipatif* dan *sustainable* sehingga dapat mempercepat pencapaian *world class government* di wilayah Provinsi Jawa Timur. Sehingga *corporate university* ini dapat mewujudkan *link and match* antara peningkatan kompetensi dengan tujuan organisasi sehingga tidak semata-mata dalam meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi pada saat yang sama dengan tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam mencapai keberhasilan lebih lanjut pada pengembangan kompetensi yang diinginkan melalui strategi model *corporate university* dalam pengembangan kompetensi ASN di wilayah Provinsi Jawa Timur maka diperlukan integrasi sistem, komitmen pimpinan agar dapat mencapai suatu keberhasilan program yang maksimal. Kemampuan yang di eksploitasi (kompetensi) saat ini serta mengeksplorasi kompetensi baru akan menjadi sebuah strategi jangka panjang yang berhasil dilakukan. Sesuai dengan adanya *world class government* maka ASN harus mampu menggali kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai sebuah keberhasilan individu (pegawai) maupun organisasi. Oleh karena itu peran pemerintah daerah beserta Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Negara Jawa Timur dalam melakukan strategi-stategi pengembangan kompetensi ASN yang dibutuhkan, strategi dalam mencapai hal tersebut adalah sebagai langkah upaya untuk melakukan perubahan secara terencana yang mencakup keseluruhan sistem selama periode tertentu, dan upaya untuk melakukan perubahan tersebut terkait dengan misi organisasi. Adapun diperlukan dari sisi perencanaan anggaran, pengembangan budaya organisasi, penilaian kinerja pegawai, teknologi, *knowledge management*, hingga kebijakan pola karir. Percepatan pengembangan SDM di OPD sangat diperlukan dalam mendukung dan mensukseskan visi dan misi presiden pada reformasi birokrasi tahap akhir yaitu *world class government* di tahun 2024.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan di atas dengan teori yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa strategi dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur pada era

pandemi covid-19 ini dilaksanakan melalui program pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara berbasis *corporate university* ASN. Didalam program *corporate university* Aparatur Sipil Negara, pegawai dapat mengakses dan magang sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Selain itu *corporate university* Aparatur Sipil Negara ini bersifat *integratif, fleksibel, partisipatif* dan *sustainable* sehingga dapat mempercepat pencapaian *world class government* di wilayah Provinsi Jawa Timur. Sehingga *corporate university* ini dapat mewujudkan *link and match* antara peningkatan kompetensi dengan tujuan organisasi sehingga tidak semata-mata dalam meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi pada saat yang sama dengan tujuan organisasi dapat tercapai.

*Corporate university* ASN diwilayah Provinsi Jawa Timur merupakan alat startegis bagi sebuah organisasi dalam sebuah entitas pengembangan kompetensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya. Strategi dalam suatu organisasi pemerintahan sangat penting keberadaannya, hal ini karena menyatukan organisasi dalam cara yang kompetitif dan efisien untuk memberikan layanan dan membuat kemajuan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi pengembangan kompetensi ASN Provinsi Jawa Timur melalui *corporate university* akan menciptakan efektif dan efisiensi dalam sistem pembelajaran yang diikuti oleh seluruh ASN, selain itu dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan diterapkannya *corporate university* ASN diwilayah Provinsi Jawa Timur, maka ASN yang sebelumnya berorientasi pada proses kini ASN akan berorientasi pada hasil.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur sebagai lembaga yang melaksanakan fungsi pendidikan dan pelatihan, menjadi lebih luas dari hanya menjadi pusat pelatihan (*training center*) ASN kini menjadi *strategic business center* untuk dapat membentuk aparatur yang berpengetahuan serta mengoptimalkan potensi yang dimiliki ASN secara terus menerus. Dalam pelaksanaannya *corporate university* ASN Jawa Timur memberi dampak antusias dari para ASN, tak hanya diwilayah Jawa Timur melainkan seluruh Indonesia. Hal ini semakin menunjukkan bahwa *corporate university* memiliki daya tarik untuk menciptakan ASN yang unggul dimasa depan. Untuk mewujudkan ASN *world class government*, maka sinergi dan kolaborasi yang berorientasi pada hasil tercapai dilingkungan Organisasi Pemerintah. Metode pembelajaran yang dirancang berbasis *Corporate University* Provinsi Jawa Timur merupakan upaya mempersiapkan ASN dengan kompetensi di atas standar sesuai dengan harapan capaian reformasi birokrasi Indonesia 2020-2024 yaitu *world class government*, dimana ASN dituntut berintegritas, nasionalisme, wawasan global, ilmu teknologi dan Bahasa asing, hospitality (pelayanan), networking (jaringan), serta enterpreunership (kewirausahaan serta inovatif) tercipta dalam pengembangan ASN.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberi saran yaitu adanya strategi pengembangan kompetensi oleh organisasi merupakan keunggulan bersaing untuk dimiliki oleh organisasi publik yang menjadi kekuatan dalam persaingan yang ada dengan cara yang paling efisien. Mewujudkan ASN *world class government*, diperlukan sinergi dan kolaborasi yang berorientasi pada hasil. Dalam melaksanakan

strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mewujudkan *world class government* melalui program kegiatan *corporate university* ini, sebaiknya dilakukan dengan adanya dukungan kesiapan dari seluruh elemen komponen (SDM, sarana prasana, anggaran, kebijakan, peraturan, kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, komitmen serta dukungan dari pimpinan) yang diperlukan guna mendukung suatu keberhasilan pelaksanaan *corporate university* ASN. Sehingga strategi pengembangan kompetensi ASN di wilayah Provinsi Jawa Timur melalui metode pelatihan dan pengembangan ASN berbasis *corporate university* ASN bisa tercapai dalam mewujudkan *world class government*, untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan sinergi satu kesatuan dari seluruh elemen yang ada didalam organisasi pemerintah Provinsi Jawa Timur bersama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. M., Qureshi, S. M., Memon, hammad S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Journal*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, And Growing A Successful Program*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ayuningtias, H. G., Nurbaiti, A., Anggadwita, G., & Kriseka Putri, M. (2016). The Corporate University Landscape in Indonesia. *3rd International Seminar and Coference on Learning Organization (ISCLO 2015)*, (Isclo), 199–203. <https://doi.org/10.2991/isclo-15.2016.37>
- Bugin, B. (2015). *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (Third Edit). New Jersey: Pearson Education Merrill Prentice Hall.
- Danial, & Wasriah. (2009). *Metode Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan UPI.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan*, 11.
- Ferdian, K. J., Faedlulloh, D., & Ibrahim. (2021). Birokrasi, Disrupsi, dan Anak Muda: Mendorong Birokrat Muda menciptakan Dynamic Governance. *Jurnal Transformative*, 7(1), 112–127. <https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2021.007.01.5>
- Haris, H. Z. (2021). Pengembangan Kmpetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Menurunkan Angka Stuning di Dinas Kesehatan Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah. *IPDN*, 1–12.
- Iriawan, H. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada

- Pemerintah Daerah Kabupaten Biak Numfor. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu ...*, 5, 131–137. Retrieved from <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/mkd/article/view/3548>
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73–84. <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>
- Mau, T. A. (2015). *Leadership Competencies For A Global Public Service*. Canada: University of Guelph.
- Nilasari, S. (2014). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional ( Bappenas ). *International Journal of Social and Public Administration*, 1(1), 1–11.
- Setiadiputra, R. P. Y. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 18.
- Soeharso, D. S. Y., & Tripomo, I. T. (2020). *Strategi Menyiapkan Sumber Daya Manusia Unggul di Era Disrupsi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Thoha, M. (2016). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Yusuf, M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Penerbit Prenadamedia Mandiri.