JURNAL KEBIJAKAN PEMBANGUNAN DAERAH: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Pembangunan Daerah
Vol. 10, No. 2, Desember 2026, Hal 119 – 140. p-ISSN: 2597-4971, e-ISSN: 2685-0079, DOI: https://doi.org/10.56945/jkpd.v10i2.463

DINAMIKA INDEKS PROFESIONALITAS ASN DAN TATA KELOLA PEMBELAJARAN DI KOTA TANGERANG DAN KOTA SERANG

CIVIL SERVANT PROFESSIONALISM INDEX DYNAMICS AND LEARNING GOVERNANCE IN TANGERANG AND SERANG

Bayu Novia Nugroho
Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten, Jl. AMD Lintas Timur No. 6, Kadumerak, Kec. Karang Tanjung, Kabupaten Pandeglang, Banten 42251
E-mail: bayu281173@gmail.com

disubmit: 22 Oktober 2026, direvisi: 10 November 2026, diterima: 22 November 2026

ABSTRAK

Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) membutuhkan pengembangan kompetensi yang terarah dan terhubung dengan kebutuhan organisasi. Hubungan antara perbedaan tata kelola pembelajaran dan perubahan Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) belum cukup dipahami, terutama ketika pengembangan kompetensi dan pencatatan administratif berlangsung secara bersamaan. Artikel ini menganalisis dinamika IP ASN dan membandingkan tata kelola pengembangan kompetensi pada Pemerintah Kota Tangerang, yang menerapkan Tangerang Government University (GorvU), dan Pemerintah Kota Serang, yang belum menerapkan CorpU secara formal. Penelitian menggunakan studi komparatif dengan desain explanatory sequential mixed methods dalam kerangka Most Similar Systems Design (MSSD). Data IP ASN 2021–2024, jumlah peserta dan anggaran pengembangan kompetensi, serta kuesioner persepsi dianalisis secara deskriptif-komparatif. Wawancara, observasi, dan telaah dokumen selanjutnya digunakan untuk menjelaskan pola kuantitatif dan mengintegrasikan temuan melalui triangulasi. Hasil menunjukkan IP ASN kedua daerah meningkat, tetapi pola perubahan dan tata kelola pembelajarannya berbeda. Kota Tangerang mengembangkan pembelajaran yang terhubung dengan prioritas pembangunan, belajar mandiri, praktik, berbagi pengetahuan, dan sistem kepegawaian. Kota Serang mengandalkan komitmen pimpinan, pelatihan formal, LMS Sibangkolak, serta rekonsiliasi data. Temuan tidak membuktikan hubungan sebab-akibat tunggal antara CorpU dan kenaikan IP ASN, tetapi menunjukkan potensinya sebagai mekanisme integratif. Pemerintah daerah disarankan membangun tata kelola pembelajaran secara bertahap sesuai kesiapan kelembagaan.

Kata kunci: corporate university; pengembangan kompetensi; interoperabilitas data; organisasi pembelajar; reformasi birokrasi.

ABSTRACT

Civil servant professionalism requires competency development that is purposeful and aligned with organizational needs. How differences in learning governance relate to changes in the Civil Servant Professionalism Index (IP ASN) remains insufficiently understood, particularly when competency development and administrative recordkeeping occur simultaneously. This article analyzes IP ASN trends and compares competency-development governance in Tangerang City, which implemented Tangerang Government University (GorvU), and Serang City, which had not formally implemented CorpU. The study uses a comparative design combining explanatory sequential mixed methods with a Most Similar Systems Design (MSSD) framework. IP ASN data for 2021–2024, competency-development participation and budget data, and employee-perception questionnaires were analyzed descriptively and comparatively. Interviews, observations, and document reviews were then used to explain quantitative patterns and integrate findings through triangulation. IP ASN increased in both cities, but their trajectories and learning-governance arrangements differed. Tangerang City linked learning to development priorities, self-directed learning, workplace practice, knowledge sharing,

and personnel information systems. Serang City relied on leadership commitment, formal training, the Sibangkolak learning management system, and data reconciliation. The findings do not establish a single causal relationship between CorpU and IP ASN improvement; rather, they indicate that CorpU may serve as an integrative mechanism. Local governments are encouraged to develop integrated learning governance incrementally, according to institutional readiness.

Keywords: corporate university; competency development; data interoperability; learning organization; bureaucratic reform.

PENDAHULUAN

Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu prasyarat bagi birokrasi yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. RPJMN 2025–2029 menempatkan penguatan kualitas sumber daya manusia dan tata kelola pemerintahan sebagai bagian penting agenda pembangunan nasional (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025). Dalam konteks manajemen ASN, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan pentingnya pengelolaan ASN yang profesional dan berbasis merit. Karena itu, pengembangan kompetensi perlu dipahami bukan sekadar pemenuhan jam pelatihan, melainkan investasi organisasi yang terkait dengan kebutuhan jabatan, kinerja, dan kualitas pelayanan.

Untuk mengukur tingkat profesionalitas ASN, Badan Kepegawaian Negara (BKN) menetapkan Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN. IP ASN merupakan instrumen pengukuran yang memberikan gambaran mengenai tingkat profesionalitas ASN berdasarkan dimensi yang telah ditetapkan. Sasmito (2022) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalitas ASN yang tercermin dalam IP ASN. Sejalan dengan hal tersebut, Tanjung dan Wibowo (2025) menyatakan bahwa sistem pengukuran IP ASN dapat mendukung instansi pemerintah dalam merencanakan pengembangan kompetensi secara terarah dan berkesinambungan. Dengan demikian, IP ASN tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengukuran, tetapi juga dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan sumber daya manusia ASN dan penguatan reformasi birokrasi (Badan Kepegawaian Negara, 2019).

Dalam rangka meningkatkan IP ASN, berbagai strategi pengembangan kompetensi telah dilakukan, salah satunya melalui penerapan *Corporate University* (CorpU). Pada tataran global, OECD (2019) menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur di berbagai negara semakin diarahkan pada pembelajaran yang strategis dan terencana,

penguatan budaya belajar, pengembangan rencana pembelajaran organisasi, serta penggunaan model pembelajaran yang beragam.

Secara konseptual, CorpU dipahami sebagai model pembelajaran organisasi modern yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi pegawai dengan arah strategis organisasi (Allen, 2002). Rademakers (2014) menambahkan bahwa CorpU diposisikan sebagai kendaraan pembelajaran berbasis strategi (*strategy-driven learning*) yang dirancang untuk menyelaraskan proses pembelajaran dengan arah dan tujuan strategis organisasi, sehingga mendorong terbentuknya *learning organization* yang memiliki budaya belajar berkelanjutan serta kapasitas adaptasi dan inovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Di sektor swasta, penelitian Chusminah (2015) menunjukkan bahwa implementasi konsep CorpU di PT PLN (Persero) berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan melalui pembelajaran terstruktur serta mekanisme *knowledge sharing* yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks sektor publik Indonesia, penguatan konseptual mengenai CorpU juga disampaikan oleh Suwandana (2022), yang menekankan bahwa CorpU di lingkungan pemerintahan harus dipahami sebagai arsitektur pembelajaran organisasi, bukan sekadar transformasi kelembagaan pelatihan. Menurutnya, keberhasilan CorpU sangat ditentukan oleh integrasi antara perencanaan kebutuhan kompetensi, proses pembelajaran, dan pemanfaatan hasil pembelajaran dalam peningkatan kinerja ASN. Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 menjadi landasan penyelenggaraan sistem pembelajaran pengembangan kompetensi ASN secara terintegrasi melalui pendekatan CorpU, yang menghubungkan kebutuhan organisasi, proses pembelajaran, dan pengembangan kompetensi aparatur.

Kajian mengenai CorpU di Indonesia telah berkembang dari praktik perusahaan menuju upaya adaptasi kelembagaan sektor publik. Buku Indonesia's Best Practices of Corporate University menyoroti pembentukan nilai melalui keterhubungan strategi, pengelolaan pengetahuan, dan pembelajaran korporat (Putri, 2017). Sementara itu, What You Should Know About Corporate University merangkum persoalan budaya pembelajaran, peran strategis, tata kelola, dan adopsi teknologi yang perlu dipertimbangkan ketika CorpU diposisikan sebagai suatu sistem organisasi (Sugiarsono et al., 2019). Kedua rujukan tersebut memberi landasan bahwa CorpU bukan semata-mata platform pelatihan,

melainkan tata kelola yang perlu diselaraskan dengan tujuan kelembagaan.

Pada sektor pemerintahan, Sidabutar (2020) mengkaji penerapan CorpU sebagai pendekatan pengembangan kompetensi aparatur yang memerlukan kesesuaian dengan karakter birokrasi dan dukungan kepemimpinan. Setiawati (2022), berdasarkan penelaahan literatur implementasi CorpU di lembaga pemerintah Indonesia, mengidentifikasi peran sumber daya manusia, pengalaman pembelajaran campuran, serta komitmen manajemen puncak sebagai faktor pendukung, bersamaan dengan kendala kemitraan, infrastruktur, inovasi, resistensi perubahan, dan kejelasan tanggung jawab. Perspektif ini membantu menjelaskan mengapa keberadaan teknologi pembelajaran saja belum memadai untuk menilai kematangan tata kelola.

Dalam konteks implementasi kebijakan di tingkat daerah, Pemerintah Kota Tangerang merupakan pemerintah daerah pertama di Provinsi Banten yang secara nyata menerapkan sistem CorpU melalui pembentukan Tangerang Government University (GorvU). Pengaturan Tangerang GorvU diperbarui melalui Peraturan Wali Kota Tangerang Nomor 104 Tahun 2023 yang mencabut Peraturan Wali Kota Nomor 74 Tahun 2023 dan berlaku mulai 1 Januari 2024; kebijakan tersebut merupakan upaya strategis Pemerintah Kota Tangerang dalam membangun sistem pembelajaran ASN yang lebih terstruktur, terlembagakan, dan terintegrasi dengan kebutuhan organisasi. Keberadaan Tangerang GorvU mencerminkan inovasi kebijakan daerah dalam pengembangan kompetensi ASN yang menempatkan pembelajaran sebagai fungsi strategis organisasi. Secara kronologis, tahun 2021–2022 mendahului penerbitan peraturan tersebut, tahun 2023 merupakan tahun penetapan kebijakan, sedangkan 2024 merupakan periode setelah penetapannya. Pembagian ini tidak dengan sendirinya membuktikan kapan dan seberapa merata seluruh komponen sistem dijalankan.

Meskipun demikian, sejauh mana implementasi sistem pembelajaran terintegrasi tersebut berkaitan dengan dinamika profesionalitas ASN, khususnya sebagaimana tercermin dalam IP ASN, masih memerlukan pengkajian empiris yang lebih mendalam.

Artikel ini membandingkan Pemerintah Kota Tangerang dan Pemerintah Kota Serang. Kedua daerah dipilih dengan mempertimbangkan sejumlah kesamaan karakteristik. Pertama, keduanya merupakan pemerintah daerah bertipologi kota (*urban local government*), sehingga memiliki karakteristik pekerjaan ASN dan kebutuhan pelayanan perkotaan yang relatif sebanding. Kedua, keduanya

menghadapi tekanan lingkungan perkotaan dan ekspektasi publik yang relatif tinggi terhadap kualitas pelayanan. Ketiga, keduanya memiliki perangkat kelembagaan yang menangani pengembangan sumber daya manusia aparatur. Keempat, berdasarkan data penelitian, keduanya menunjukkan kondisi awal IP ASN dalam kategori sangat rendah pada 2021 dan mencapai kategori tinggi pada 2024. Kelima, keduanya telah memiliki *Learning Management System* (LMS) sebagai dukungan pembelajaran berbasis elektronik. Di tengah kesamaan tersebut, terdapat perbedaan pada konfigurasi dan tingkat pelembagaan tata kelola pembelajaran ASN: Kota Tangerang mengembangkan Tangerang GorvU, sedangkan Kota Serang menggunakan pendekatan pengembangan kompetensi yang belum dilembagakan sebagai CorpU formal. Kesamaan karakteristik tersebut memberikan landasan komparatif untuk menelaah bagaimana perbedaan tata kelola dan integrasi sistem pembelajaran berkaitan dengan dinamika IP ASN pada kedua daerah, tanpa mengasumsikan bahwa penerapan CorpU merupakan satu-satunya faktor yang menentukan perubahan IP ASN. Kesebandingan tersebut tidak berarti komposisi ASN, kapasitas fiskal, dan kondisi administrasi kedua kota identik.

Penelitian ini menerapkan pendekatan *Most Similar Systems Design* (MSSD) sebagai strategi analisis utama. Lijphart (1971) menjelaskan bahwa MSSD digunakan dengan membandingkan kasus-kasus yang memiliki kesamaan karakteristik sistemik yang signifikan, namun berbeda pada satu atau beberapa variabel kunci, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi faktor pembeda yang paling relevan dalam menjelaskan variasi hasil. Pemilihan kasus dalam studi komparatif dipandang sebagai bagian krusial dari desain penelitian karena menentukan kekuatan penjelasan yang dapat dihasilkan. Seawright dan Gerring (2008) menegaskan bahwa pemilihan kasus secara *purposive*, berdasarkan kepentingan teoretis dan keterkaitannya dengan variabel utama penelitian, memungkinkan peneliti memperoleh kedalaman analisis sekaligus meningkatkan validitas inferensi. Dalam konteks MSSD, pemilihan kasus tidak ditujukan untuk mencapai representativitas statistik, melainkan untuk memastikan bahwa variasi hasil yang diamati dapat ditelusuri secara lebih jelas pada variabel pembeda yang diteliti.

Kebaruan artikel terletak pada penggabungan tren IP ASN 2021–2024 dengan analisis tata kelola pembelajaran dan penjelasan kualitatif. Fokusnya bukan menguji CorpU sebagai penyebab tunggal,

melainkan mengidentifikasi mekanisme kelembagaan yang membedakan pendekatan pengembangan kompetensi kedua daerah. Tujuan artikel adalah menganalisis dinamika IP ASN, membandingkan tata kelola pengembangan kompetensi dalam kaitannya dengan penerapan corporate university, dan merumuskan implikasi kebijakan bagi pemerintah daerah yang ingin membangun pembelajaran ASN yang lebih terintegrasi.

Kesenjangan yang hendak dijawab penelitian ini lebih spesifik daripada pertanyaan mengenai keberhasilan pelatihan. Kajian CorpU sektor publik cenderung menitikberatkan prasyarat implementasi atau kelembagaan, sedangkan studi IP ASN kerap membahas hasil pengukuran indeks. Dengan mempertemukan kedua jenis bukti pada dua pemerintah kota, penelitian ini berupaya menelaah apakah perbedaan tata kelola pembelajaran diikuti pola perubahan indeks yang serupa atau justru berbeda. Oleh karena desainnya bersifat komparatif-deskriptif, temuan yang dicari adalah penjelasan kontekstual dan implikasi kebijakan, bukan estimasi efek kausal CorpU.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan studi komparatif dengan desain *explanatory sequential mixed methods*. Tahap pertama menganalisis data kuantitatif untuk mengenali pola IP ASN dan pengembangan kompetensi; tahap kedua menggunakan data kualitatif untuk menjelaskan pola tersebut; tahap terakhir mengintegrasikan kedua jenis temuan melalui triangulasi. Penggunaan *mixed methods* memungkinkan hasil numerik dibaca bersama konteks kelembagaan dan praktik yang mendasarinya (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Keterkaitan antartahap ditetapkan berdasarkan pertanyaan penjelas yang muncul dari hasil kuantitatif. Sebagai contoh, peningkatan IP ASN Kota Serang meskipun belum memiliki CorpU formal ditelaah melalui informasi mengenai kepemimpinan, penyelenggaraan pelatihan, dan rekonsiliasi data. Sementara itu, perkembangan Kota Tangerang dibaca bersama pelembagaan GorvU, integrasi informasi kepegawaian, dan praktik pembelajaran. Integrasi pada tahap akhir membandingkan apakah penjelasan kualitatif mendukung, melengkapi, atau membatasi interpretasi pola indeks dan persepsi ASN; langkah tersebut tidak menghasilkan estimasi efek kausal.

Unit analisis adalah Pemerintah Kota Tangerang dan Pemerintah Kota Serang. Keduanya dipilih secara purposif dalam kerangka MSSD dengan mempertimbangkan kesamaan tipologi

pemerintahan perkotaan, kerangka regulasi manajemen ASN, keberadaan unit pengembangan kompetensi, dan penggunaan IP ASN sebagai instrumen pengukuran. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menelaah bagaimana variasi tata kelola pembelajaran berkaitan dengan perbedaan pola perkembangan IP ASN, tanpa mengasumsikan bahwa perbedaan tersebut semata-mata disebabkan oleh penerapan CorpU (Landman & Carvalho, 2017).

Perbandingan MSSD dapat dibaca melalui tiga unsur. Pertama, konteks yang relatif sebanding, yaitu tipologi pemerintahan perkotaan, kerangka hukum kepegawaian nasional, dan penggunaan indikator IP ASN. Kedua, faktor pembeda, yaitu tingkat pelembagaan CorpU, integrasi pembelajaran dengan sistem kepegawaian, serta praktik manajemen pengembangan kompetensi. Ketiga, hasil yang dibandingkan, yaitu arah perubahan IP ASN agregat dan keempat dimensinya selama 2021–2024. Penggunaan pendekatan MSSD untuk membandingkan pengaturan tata kelola yang berlainan juga dijumpai pada kajian Ye dan Guo (2025), tetapi penerapannya dalam penelitian ini tetap harus memperhatikan variasi anggaran, komposisi ASN, dan kualitas administrasi yang tidak sepenuhnya setara.

Bagan alur analisis MSSD pada Gambar 1 merangkum logika yang telah dijelaskan: [1] identifikasi dua kota dan karakteristik yang sebanding → [2] pemetaan tata kelola pembelajaran dan faktor pembeda → [3] pembacaan tren dan dimensi IP ASN 2021–2024 → [4] pendalaman wawancara, observasi, dan dokumen → [5] integrasi antarsumber bukti serta perumusan implikasi kebijakan. Alur tersebut merupakan representasi metodologis untuk memandu pembaca, bukan pengganti uraian prosedur pengumpulan dan analisis data.



Gambar 1. Alur analisis MSSD.

MSSD dipakai sebagai strategi analisis komparatif, bukan sebagai jaminan bahwa seluruh faktor lain telah sepenuhnya terkendali. Data kuantitatif mencakup data sekunder IP ASN dari Badan Kepegawaian Negara periode 2021–2024 pada dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin; data jumlah peserta dan anggaran

pengembangan kompetensi dari perangkat daerah terkait; serta kuesioner persepsi ASN dengan skala Likert 1–5. Kuesioner diisi oleh 75 responden di Kota Tangerang dan 46 responden di Kota Serang. Data IP ASN dianalisis secara deskriptif-komparatif melalui arah perubahan antarperiode, pola per dimensi, dan statistik deskriptif. Data kuesioner digunakan sebagai informasi pendukung untuk memahami persepsi responden, bukan untuk menyimpulkan hubungan kausal atau melakukan generalisasi inferensial.

Periode observasi administratif dibatasi pada 2021–2024, dengan informasi maturitas CorpU tahun 2025 diposisikan sebagai konteks tambahan di luar periode utama. Bahan yang tersedia tidak mencantumkan tanggal pasti penyebaran kuesioner, pelaksanaan wawancara, dan observasi, sehingga data primer tidak diperlakukan sebagai rangkaian pengukuran tahunan. Jumlah 75 responden di Tangerang dan 46 di Serang dilaporkan sebagai responden yang mengisi kuesioner; kerangka sampel, tingkat respons, dan apakah pemilihannya bersifat probabilistik belum dapat ditelusuri dari dokumen yang tersedia. Oleh sebab itu, analisis persepsi dibatasi pada karakteristik jawaban responden yang tercatat, tanpa mengklaim keterwakilan seluruh ASN di masing-masing kota.

IP ASN dibaca melalui empat dimensi, yakni kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Data periode 2021–2024 ditafsirkan secara deskriptif dengan memperhatikan bahwa pencatatan administratif, kelengkapan data pegawai, dan ketentuan pengukuran dapat memengaruhi perubahan indeks. Oleh karena itu, perubahan IP ASN tidak langsung disamakan dengan perubahan kemampuan kerja aparatur secara keseluruhan.

Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang terlibat dalam pengelolaan manajemen ASN dan pengembangan kompetensi, observasi terbatas, serta telaah dokumen. Wawancara, observasi, dan dokumen merupakan sumber data yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif (Creswell & Creswell, 2017). Informan mencakup unsur pimpinan dan pengelola pengembangan kompetensi, pengelola IP ASN, analis, serta widyaiswara sesuai konteks masing-masing daerah. Identitas individual, jumlah informan per kategori, kriteria pemilihan, dan durasi wawancara belum tersedia dalam berkas yang ditinjau. Karena itu, informasi wawancara dipaparkan sebagai penjelasan institusional yang perlu dibaca bersama bukti administratif dan dokumen.

Dalam pembacaan kualitatif, wawancara digunakan untuk memperoleh

penjelasan mengenai pengalaman dan praktik pengelola, sedangkan observasi serta dokumen membantu menempatkan pernyataan informan dalam konteks kebijakan dan kelembagaan. Tema yang dibandingkan mencakup penyelarasan strategi, rancangan pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, integrasi sistem, dukungan kepemimpinan, dan pengelolaan data. Uraian ini bersifat interpretatif karena naskah tidak menyajikan transkrip, kutipan verbatim yang dapat diaudit, ataupun rincian pengodean pada tingkat individu informan. Tidak dicantumkannya kutipan asli tidak boleh ditafsirkan bahwa pernyataan yang ditulis merupakan kutipan langsung dari informan.

Analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema penyelarasan strategis, desain pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, integrasi sistem, dukungan kepemimpinan, pelatihan formal, dan pengelolaan data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan konsistensi data administratif, persepsi ASN, wawancara, observasi, dan dokumen. Temuan ditafsirkan secara kontekstual dengan tetap memperhatikan keterbatasan dua kasus dan jumlah responden kuesioner.

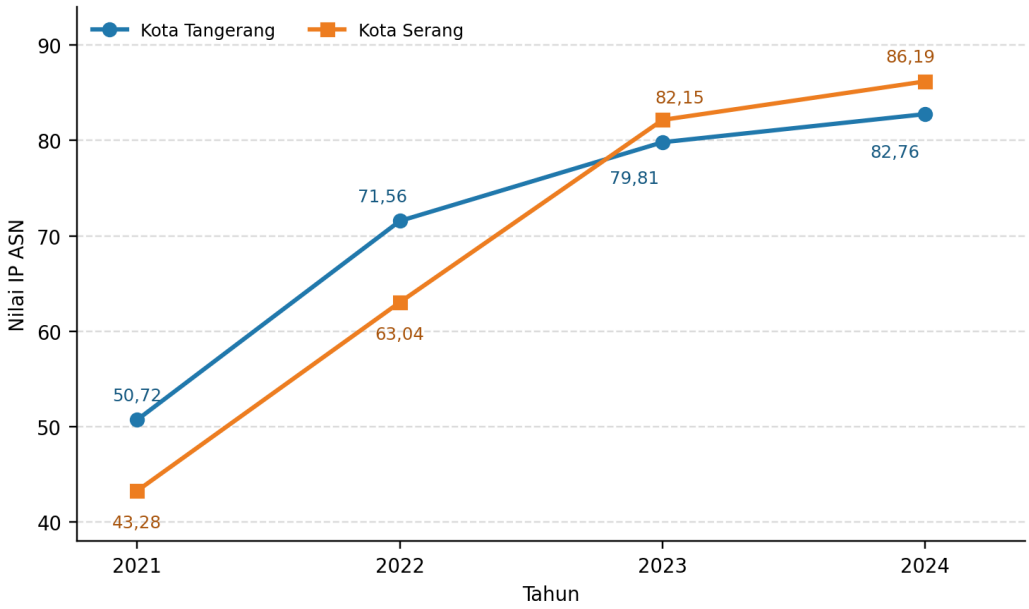
Dalam sintesis tematik, klaim mengenai integrasi pembelajaran, dukungan pimpinan, dan tata kelola data ditelaah dengan menempatkan keterangan wawancara sebagai penjelas, catatan administratif sebagai gambaran hasil yang terukur, serta dokumen kebijakan sebagai konteks kelembagaan. Keselarasan ketiganya memperkuat pembacaan kontekstual, sedangkan ketidaksesuaiannya diperlakukan sebagai indikasi bahwa terdapat faktor lain yang belum tertangkap. Berkas yang tersedia belum memuat matriks kode, catatan audit pengodean, dan rekaman wawancara untuk pengujian ulang oleh peneliti independen. Oleh karena itu, langkah triangulasi yang dijelaskan di sini menunjukkan logika pemeriksaan silang, bukan klaim bahwa reliabilitas antarpenilai telah diuji.

Pembacaan data kuantitatif dan kualitatif dilakukan secara saling melengkapi. Misalnya, peningkatan IP ASN Kota Serang ketika CorpU belum dilembagakan secara formal dibaca bersama praktik rekonsiliasi data, dukungan pimpinan, dan pelaksanaan pelatihan yang telah diuraikan dalam hasil wawancara. Dengan cara ini, angka indeks diperlakukan sebagai pola deskriptif dan informasi kualitatif sebagai penjelasan kontekstual, bukan sebagai bukti hubungan sebab-akibat tunggal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika IP ASN dan Pengembangan Kompetensi 2021–2024

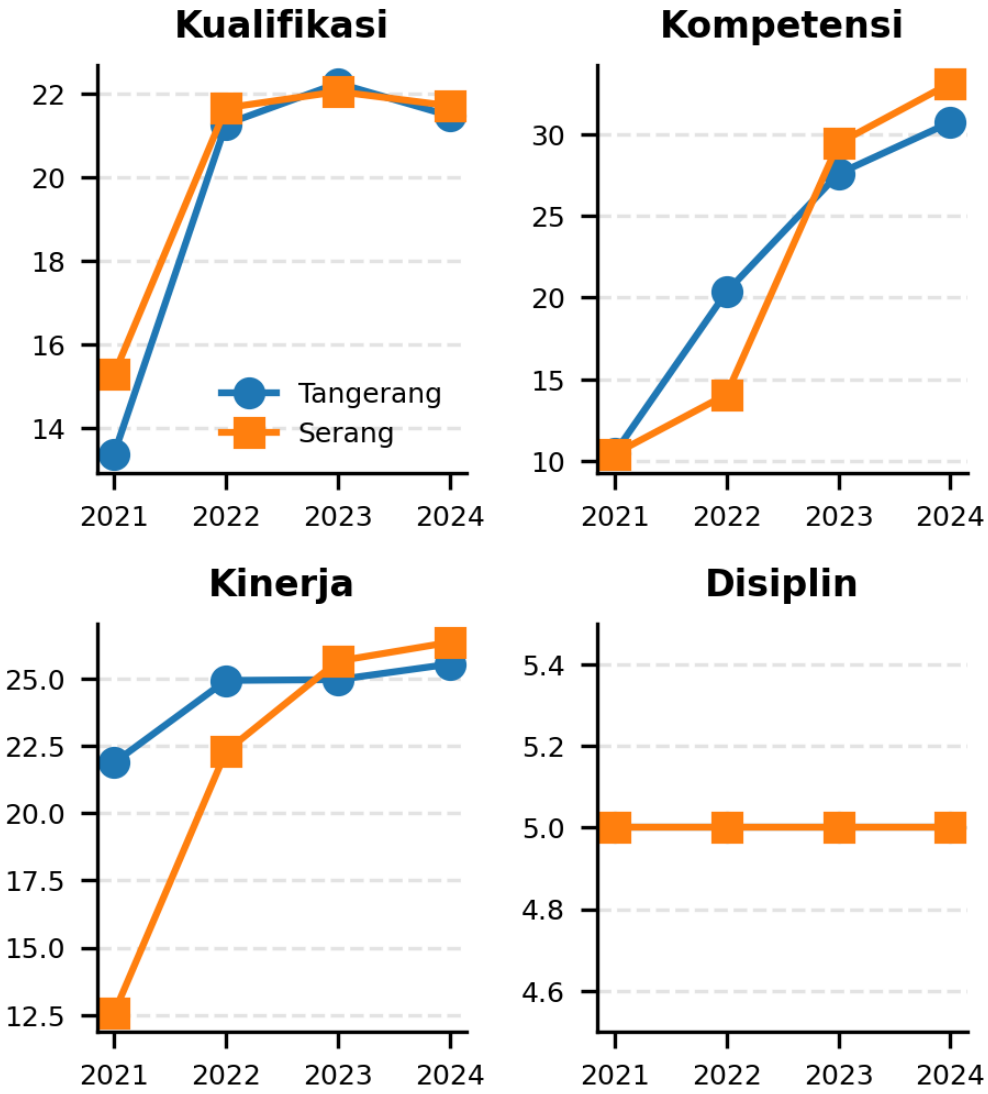
Data IP ASN memperlihatkan peningkatan pada kedua pemerintah kota selama periode pengamatan. Pembacaan tren agregat ini penting sebagai gambaran awal, tetapi belum cukup untuk menjelaskan dimensi profesionalitas mana yang berubah maupun mekanisme kelembagaan yang mungkin berkaitan dengan perubahan tersebut. Karena itu, tren agregat dilanjutkan dengan analisis per dimensi dan pembacaan kontekstual atas tata kelola pengembangan kompetensi.



Gambar 2. Perkembangan IP ASN Kota Tangerang dan Kota Serang Tahun 2021–2024.
Sumber: Data BKN, diolah peneliti.

Kota Tangerang menunjukkan pola peningkatan bertahap, sedangkan Kota Serang mengalami akselerasi yang lebih kuat pada periode tertentu dan mencapai nilai akhir yang lebih tinggi pada 2024. Perbedaan ini mengingatkan bahwa keberadaan CorpU tidak dapat dibaca sebagai jaminan otomatis bahwa nilai agregat IP ASN akan selalu lebih tinggi. Analisis perlu memperhatikan dimensi yang membentuk indeks dan proses manajemen ASN pada setiap daerah.

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3, perubahan empat dimensi IP ASN tidak berlangsung dengan pola yang seragam.



Gambar 3. Perkembangan Empat Dimensi IP ASN Kota Tangerang dan Kota Serang Tahun 2021–2024.

Sumber: Data BKN, diolah peneliti.

Pada dimensi kualifikasi, kedua kota memperlihatkan perubahan yang relatif terbatas setelah kenaikan awal; skor Kota Tangerang bahkan turun dari 22,26 pada 2023 menjadi 21,48 pada 2024. Dimensi disiplin tercatat konstan pada nilai 5,00 selama periode pengamatan. Sebaliknya, dimensi kompetensi meningkat pada kedua daerah, dengan pola yang lebih bertahap di Kota Tangerang dan lebih tajam di Kota Serang pada 2023–2024. Dimensi kinerja juga meningkat pada kedua daerah, tetapi laju perubahan antarperiode tidak sama. Pola tersebut menunjukkan pentingnya memeriksa perubahan per dimensi, bukan hanya membandingkan skor agregat.

Skala Kegiatan dan Dukungan Anggaran

Jumlah peserta pengembangan kompetensi di Kota Tangerang lebih besar

daripada di Kota Serang pada setiap tahun pengamatan (Tabel 1). Data peserta dan anggaran di sini menggambarkan skala dukungan terhadap kegiatan pengembangan kompetensi, bukan ukuran langsung keberhasilan pembelajaran. Keluaran berupa jumlah peserta perlu dibedakan dari hasil berupa penerapan kompetensi dalam pekerjaan dan perubahan kinerja. Hasil belajar juga bergantung pada relevansi materi, kondisi peserta, dukungan lingkungan kerja, dan kesempatan menerapkan kompetensi (Armstrong & Taylor, 2014).

Tabel 1. Jumlah Peserta Tercatat dan Anggaran Pengembangan Kompetensi ASN Kota Tangerang dan Kota Serang Tahun 2021–2024

Tahun	Jumlah Peserta Kota Tangerang	Anggaran Kota Tangerang (Rp miliar)	Jumlah Peserta Kota Serang	Anggaran Kota Serang (Rp miliar)
2021	756	6,68	203	1,72
2022	2.902	9,77	360	2,03
2023	2.380	8,37	2.193	2,07
2024	9.217	7,86	2.583	2,22

Sumber: BPSDMD Kota Tangerang dan Kota Serang, diolah peneliti. Anggaran disajikan dalam miliar rupiah dan dibulatkan hingga dua angka desimal. Data yang tersedia belum memastikan apakah peserta merupakan ASN unik atau akumulasi keikutsertaan lintas kegiatan, serta apakah anggaran merupakan pagu atau realisasi; karena itu kedua indikator hanya dibaca sebagai catatan administratif kegiatan.

Perbedaan skala peserta dan anggaran tidak dapat langsung diartikan sebagai perbedaan efektivitas. Dalam evaluasi pengembangan kompetensi, keluaran berupa jumlah peserta atau kegiatan perlu dibedakan dari hasil berupa penerapan kompetensi dalam pekerjaan dan perubahan kinerja.

Statistik Deskriptif dan Persepsi ASN

Untuk melengkapi tren yang disajikan pada Gambar 2, Tabel 2 merangkum statistik deskriptif empat nilai IP ASN agregat tahunan bagi masing-masing kota selama 2021–2024. Unit pengamatan adalah satu nilai indeks agregat setiap tahun, sehingga N=4 per kota, bukan jumlah ASN atau gabungan empat dimensi dengan bobot yang berbeda. Perhitungan memakai angka tahunan yang telah tercantum pada Gambar 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Indeks Profesionalitas ASN Kota Tangerang dan Kota Serang Tahun 2021 s.d. 2024

Statistik	Kota Tangerang	Kota Serang
Unit pengamatan (N)	4	4
Rata-rata	71,21	68,67
Median	75,69	72,60
Simpangan baku	14,46	19,71
Minimum	50,72	43,28
Maksimum	82,76	86,19

Sumber: Perhitungan kembali dari angka IP ASN agregat tahunan yang tercantum pada Gambar 2 (Data BKN, diolah peneliti). Simpangan baku dihitung sebagai simpangan baku sampel (n−1).

Rata-rata IP ASN agregat empat tahun adalah 71,21 untuk Kota Tangerang dan 68,67 untuk Kota Serang, dengan simpangan baku tahunan masing-masing sebesar 14,46 dan 19,71. Nilai rata-rata ini merupakan ringkasan perkembangan dalam periode pengamatan dan tidak membuktikan keunggulan satu tata kelola pembelajaran. Pada tahun 2024, nilai yang disajikan dalam Gambar 2 adalah 82,76 untuk Kota Tangerang dan 86,19 untuk Kota Serang. Karena data hanya mencakup empat tahun per daerah dan dua kasus, perbedaan tersebut ditafsirkan secara deskriptif, bukan secara inferensial ataupun kausal.

Kuesioner persepsi melengkapi data administratif dengan menggambarkan pengalaman dan penilaian ASN terhadap pengembangan kompetensi. Instrumen menggunakan skala Likert 1–5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, dan diisi oleh 75 responden Kota Tangerang serta 46 responden Kota Serang. Nilai rata-rata tiap indikator disajikan pada Tabel 3. Hasil kuesioner dibaca sebagai persepsi responden, bukan bukti langsung peningkatan kompetensi atau kualitas pelayanan.

Delapan belas indikator persepsi pada Tabel 3 dapat dibaca dalam beberapa ranah substantif, yaitu kesesuaian pembelajaran dengan jabatan, akses dan penyelenggaraan pelatihan, dukungan pimpinan, pengalaman peningkatan pengetahuan dan keterampilan, serta persepsi atas kinerja dan kedisiplinan. Setiap nilai pada tabel merupakan rerata tanggapan terhadap indikator yang bersangkutan, bukan skor komposit dari suatu konstruk yang telah dibuktikan valid secara psikometrik. Dokumen yang tersedia tidak menyertakan naskah instrumen lengkap, hasil uji validitas butir, koefisien reliabilitas, maupun data respons per individu; karena itu kualitas pengukuran tidak dapat diverifikasi secara independen. Perbedaan rerata antarkota tidak diuji signifikansinya dan tidak digunakan untuk menyimpulkan efektivitas relatif sebuah program.

Tabel 3. Ringkasan Rata-Rata Persepsi ASN terhadap Pengembangan Kompetensi ASN Kota Tangerang dan Kota Serang

Aspek persepsi	Kota Tangerang (mean)	Kota Serang (mean)
Kesesuaian program dengan kebutuhan jabatan	4,21	4,39
Kecukupan jumlah pelatihan	4,04	3,73
Basis teknologi/digital pembelajaran	4,43	4,08
Dukungan pimpinan/unit kerja	4,53	4,59

Aspek persepsi	Kota Tangerang (mean)	Kota Serang (mean)
Kesesuaian kualifikasi pendidikan	4,22	4,37
Relevansi kualifikasi terhadap jabatan	4,29	4,37
Peningkatan pengetahuan teknis	4,40	4,49
Peningkatan keterampilan manajerial/sosial-kultural	4,24	4,31
Kepercayaan diri dalam tugas	4,19	4,59
Kualitas hasil kerja	4,19	4,55
Kemudahan pencapaian target kinerja	4,09	4,33
Motivasi bekerja lebih disiplin	4,15	4,41
Ketaatan pada aturan/norma	4,15	4,39
Aksesibilitas pembelajaran	4,50	4,33
Relevansi materi pembelajaran	4,50	4,24
Knowledge sharing antar pegawai	4,50	4,31
Inovasi dan kreativitas ASN	4,00	4,29
Dampak pada profesionalitas ASN	4,50	4,27

Sumber: Hasil kuesioner ASN Kota Tangerang dan Kota Serang, diolah peneliti. Catatan: Skor merupakan mean per indikator pada skala Likert 1–5; N=75 untuk Kota Tangerang dan N=46 untuk Kota Serang.

Secara komparatif, rata-rata persepsi di Kota Tangerang lebih tinggi pada aspek basis teknologi/digital pembelajaran (4,43 dibandingkan 4,08), kecukupan jumlah pelatihan (4,04 dibandingkan 3,73), aksesibilitas pembelajaran (4,50 dibandingkan 4,33), relevansi materi (4,50 dibandingkan 4,24), berbagi pengetahuan (4,50 dibandingkan 4,31), dan persepsi dampak pada profesionalitas ASN (4,50 dibandingkan 4,27). Sebaliknya, Kota Serang memperoleh nilai lebih tinggi pada kepercayaan diri dalam tugas (4,59 dibandingkan 4,19), kualitas hasil kerja (4,55 dibandingkan 4,19), kemudahan pencapaian target kinerja (4,33 dibandingkan 4,09), serta inovasi dan kreativitas ASN (4,29 dibandingkan 4,00). Dukungan pimpinan/unit kerja dinilai tinggi di kedua kota (4,53 di Tangerang dan 4,59 di Serang). Nilai-nilai ini menggambarkan persepsi responden, bukan ukuran objektif perubahan kinerja.

Pola persepsi ini selaras secara tematik dengan wawancara, tetapi tidak seluruhnya menunjukkan hubungan satu arah. Di Tangerang, informan menggambarkan Tangerang GorvU sebagai sistem yang menghubungkan prioritas organisasi, pembelajaran mandiri, praktik, knowledge sharing, dan pencatatan hasil belajar pada sistem kepegawaian. Di Serang, wawancara menunjukkan dukungan pimpinan, pelatihan formal, pemanfaatan *learning management system* Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN BerAKHLAK (LMS Sibangkolak), serta rekonsiliasi data sebagai bagian penting dari tata kelola pengembangan kompetensi.

Dengan demikian, skor persepsi yang relatif tinggi pada aspek hasil kerja di Serang tidak bertentangan dengan belum adanya CorpU formal; hal itu menegaskan

bahwa pengalaman kerja dan hasil yang dirasakan ASN dapat dibentuk oleh kombinasi faktor, bukan oleh bentuk sistem pembelajaran semata.

Hasil kuesioner karena itu digunakan untuk memperkaya, bukan menggantikan, analisis tren IP ASN dan temuan wawancara. Perbedaan nilai rata-rata menunjukkan variasi persepsi antarkota, tetapi tanpa pengujian inferensial dan desain kausal, perbedaan tersebut tidak dapat diperlakukan sebagai bukti bahwa satu model tata kelola menghasilkan dampak yang lebih besar. Integrasi data lebih tepat digunakan untuk mengidentifikasi mekanisme yang mungkin relevan, termasuk dukungan pimpinan, akses pembelajaran, integrasi sistem, dan penerapan hasil belajar di tempat kerja.

Secara khusus, hasil agregat IP ASN menunjukkan nilai Kota Serang pada 2024 lebih tinggi daripada Kota Tangerang, sedangkan persepsi responden di Tangerang lebih tinggi pada indikator digitalisasi, aksesibilitas, dan berbagi pengetahuan. Pembacaan wawancara memberi konteks bahwa Tangerang menekankan integrasi pembelajaran dan sistem ASN, sementara Serang menekankan dukungan pimpinan, pelatihan, dan pembaruan data. Pola yang tidak sepenuhnya searah ini justru menjadi hasil integrasi metode: kematangan tata kelola, persepsi pembelajaran, dan skor administratif IP ASN adalah keluaran yang berbeda. Tidak tersedia bukti yang memungkinkan pemisahan kuantitatif kontribusi perubahan kompetensi nyata dari perbaikan administrasi pencatatan.

Tangerang GorvU: Pembelajaran yang Terhubung dengan Strategi dan Sistem ASN

Temuan wawancara menunjukkan bahwa Tangerang GorvU di Kota Tangerang tidak diposisikan semata-mata sebagai penyelenggara pelatihan, melainkan sebagai bagian dari strategi pembangunan daerah. Penafsiran ini sejalan dengan gagasan CorpU sebagai mekanisme untuk menyelaraskan pembelajaran dengan strategi organisasi, bukan sekadar memperluas penyelenggaraan pelatihan (Lembaga Administrasi Negara, 2023).

Dari sisi desain, Tangerang GorvU mengembangkan pembelajaran mandiri melalui video *microlearning*, pembelajaran terprogram dengan pendekatan 10–20–70. Temuan ini perlu dibaca bersama hasil studi Abidin (2024), yang mengidentifikasi tantangan berupa belum meratanya pemahaman prosedur penggunaan Tangerang GorvU, kesulitan penggunaan teknologi pada sebagian ASN, dan keterbatasan koleksi video pembelajaran. Dengan demikian, jumlah

kursus dan sertifikat yang tinggi menggambarkan jangkauan sistem, tetapi penguatan literasi digital, kurasi konten, dan kesesuaian materi dengan kebutuhan jabatan tetap diperlukan agar akses belajar berlanjut menjadi penerapan kompetensi.

Mekanisme penting lainnya adalah integrasi Tangerang GorvU dengan sistem IP ASN dan Sistem Informasi Manajemen ASN (SIMASN). Menurut informan, rekaman hasil pengembangan kompetensi dapat masuk ke sistem terkait tanpa penginputan manual berulang. Integrasi berpotensi memperbaiki akurasi data, mempercepat pemantauan, dan menghubungkan riwayat pembelajaran dengan administrasi kepegawaian. Peran widyaiswara juga berkembang dari penyampai materi menjadi fasilitator, kurator pengetahuan, dan penjamin mutu pembelajaran. Kombinasi penyelarasan strategis, ragam model belajar, pengelolaan pengetahuan, dan integrasi data merupakan karakter tata kelola yang membedakan Tangerang GorvU dari model pelatihan yang terfragmentasi.

Berdasarkan informasi hasil survei maturitas CorpU ASN yang diverifikasi peneliti, pada akhir 2025 Tangerang GorvU memperoleh skor 3,575 dari 4,000 (89,38%) dengan kategori *advanced*. Informasi ini memperkuat gambaran mengenai kematangan tata kelola Tangerang GorvU. Namun, skor maturitas menggambarkan kapasitas dan tata kelola sistem pembelajaran, bukan bukti bahwa CorpU secara kausal menghasilkan kenaikan IP ASN.

Informasi maturitas CorpU tahun 2025 diperlakukan sebagai konteks perkembangan tata kelola setelah periode utama pengamatan IP ASN 2021–2024. Angka maturitas tersebut tidak digunakan sebagai variabel penjelas langsung perubahan indeks pada tahun-tahun sebelumnya. Pembacaan ini menjaga pemisahan antara gambaran kematangan kelembagaan dan tren profesionalitas yang dianalisis pada periode berbeda.

Kota Serang: Kepemimpinan, Pelatihan Formal, dan Pengelolaan Data

Kota Serang menunjukkan jalur peningkatan profesionalitas yang berbeda. Kasus ini penting secara komparatif karena memperlihatkan bahwa peningkatan IP ASN dapat berlangsung melalui konfigurasi tata kelola yang tidak sama dengan CorpU formal; karena itu, perbedaan hasil perlu dibaca bersama dukungan kepemimpinan, pelatihan, dan kualitas pengelolaan data, bukan diasumsikan berasal dari satu faktor saja.

Kota Serang juga mengembangkan LMS Sibangkolak untuk memfasilitasi pelatihan daring dan kerja sama dengan instansi pusat maupun perguruan tinggi. Sistem ini memudahkan pendaftaran,

Vol. 10, No. 2, Desember 2026, Hal 119 – 140. p-ISSN: 2597-4971, e-ISSN: 2685-0079, DOI: https://doi.org/10.56945/jkpd.v10i2.463

pelaksanaan pelatihan, dan penerbitan sertifikat. Namun, berdasarkan temuan wawancara, Sibangkolak belum terhubung langsung secara otomatis dengan IP ASN dan sistem administrasi kepegawaian. Karena itu, digitalisasi berfungsi terutama sebagai sarana penyelenggaraan pelatihan, belum sepenuhnya sebagai ekosistem pembelajaran yang menghubungkan kebutuhan kompetensi, riwayat belajar, kinerja, dan pengelolaan talenta.

Faktor lain yang menonjol adalah rekonsiliasi data IP ASN secara rutin serta dorongan kepada perangkat daerah untuk memperbarui data kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Praktik ini membantu menjelaskan kenaikan IP ASN, sebab indeks dipengaruhi bukan hanya oleh pengembangan kapasitas aktual, tetapi juga kelengkapan dan ketepatan pencatatan administratif. Kota Serang juga menyatakan rencana mengembangkan CorpU pada masa mendatang. Dengan demikian, kasus ini tidak menunjukkan ketiadaan upaya pembelajaran, melainkan konfigurasi yang lebih bertumpu pada kepemimpinan, pelatihan formal, digitalisasi fasilitatif, dan disiplin administrasi.

Triangulasi dan Implikasi Teoretis

Integrasi temuan kuantitatif dan kualitatif menghasilkan dua konfigurasi tata kelola. Dalam *explanatory sequential mixed methods*, temuan kualitatif digunakan untuk membantu menjelaskan pola yang lebih dahulu teridentifikasi dalam data kuantitatif, bukan sekadar disajikan sebagai kumpulan temuan yang terpisah (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Pembacaan gabungan tersebut juga memerlukan pemisahan antara peningkatan nilai indeks akibat perubahan pengelolaan data kepegawaian dan peningkatan kapasitas aparatur yang tercermin dalam pekerjaan. Dengan demikian, perbandingan Kota Tangerang dan Kota Serang sebaiknya tidak menempatkan keberadaan CorpU formal sebagai satu-satunya pembeda, melainkan sebagai salah satu komponen dalam konfigurasi kebijakan pengembangan kompetensi. Bukti kuantitatif mendeskripsikan pola, sedangkan wawancara dan dokumen digunakan secara hati-hati untuk mengusulkan penjelasan yang masuk akal.

Perbedaan konfigurasi ini sejalan dengan perspektif organisasi pembelajar yang menempatkan pembelajaran sebagai proses kolektif dan berkelanjutan (Senge, 2010), serta pandangan CorpU sebagai instrumen untuk menyelaraskan pembelajaran dengan strategi organisasi (Allen, 2002). Temuan juga memperluas pembahasan CorpU sektor publik dengan menunjukkan bahwa teknologi saja tidak cukup: integrasi tata kelola, peran aktor,

relevansi pembelajaran, dan pemanfaatan data merupakan unsur yang sama pentingnya. Implikasi bagi pengembangan sumber daya manusia adalah bahwa keberhasilan pelatihan perlu dilihat dari keterkaitannya dengan kebutuhan kerja dan penerapan hasil belajar di tempat kerja, bukan semata-mata dari jumlah ASN yang berpartisipasi (Armstrong & Taylor, 2014).

Dalam kerangka MSSD, kesamaan karakteristik kedua pemerintah kota membantu memfokuskan analisis pada variasi tata kelola pembelajaran, tetapi tidak menghilangkan seluruh faktor perancu. Perbedaan anggaran, jumlah peserta, kebijakan internal, kualitas data, komposisi ASN, dan perubahan regulasi dapat turut memengaruhi tren IP ASN. Karena itu, temuan paling kuat bukanlah klaim bahwa CorpU secara statistik menyebabkan peningkatan yang lebih besar, melainkan penjelasan mekanistik bahwa sistem pembelajaran terintegrasi berpotensi membuat proses pengembangan kompetensi lebih terarah, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Temuan ini perlu dibaca secara berimbang: pengalaman Kota Serang menunjukkan bahwa peningkatan IP ASN juga dapat berlangsung tanpa CorpU formal, terutama ketika didukung kepemimpinan yang kuat dan administrasi data yang konsisten.

Perspektif ini sejalan dengan Nurhestitunggal dan Muhlisin (2020), yang menempatkan profesionalitas aparatur dalam konteks reformasi birokrasi yang lebih luas, termasuk kelembagaan, budaya organisasi, tata laksana, dan orientasi pengelolaan SDM. Dalam konteks artikel ini, CorpU dapat dipahami sebagai salah satu mekanisme untuk memperkuat orientasi strategis pengembangan kompetensi, tetapi efektivitasnya tetap bergantung pada dukungan organisasi, kualitas konten, kemampuan pengguna, serta keterhubungan pembelajaran dengan pekerjaan dan kinerja.

Implikasi kebijakan yang muncul adalah perlunya menggeser ukuran keberhasilan pengembangan kompetensi dari jumlah pelatihan menuju hubungan antara kebutuhan kompetensi, kualitas proses belajar, penerapan hasil belajar, dan perubahan kinerja. Pemerintah daerah juga perlu menyatukan data pelatihan dan manajemen ASN, memperkuat knowledge sharing, dan memberi ruang bagi widyaiswara untuk menjadi fasilitator pembelajaran organisasi. Daerah yang belum siap membentuk CorpU dapat memulai dengan pemetaan kebutuhan, tata kelola data, dan mekanisme evaluasi, kemudian mengintegrasikan komponen tersebut secara bertahap.

Pada tingkat nasional, implikasi kebijakan juga menyangkut koordinasi antara Lembaga Administrasi Negara (LAN), yang berperan dalam

pengembangan sistem pembelajaran ASN, dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), yang mengelola pengukuran IP ASN. Penyelarasan definisi indikator kompetensi, pengakuan aktivitas pembelajaran, serta mekanisme pertukaran data dapat membantu pemerintah daerah menghubungkan pengembangan kapasitas dengan pencatatan indeks secara lebih konsisten. Usulan koordinasi tersebut perlu diikuti evaluasi bersama yang membedakan ketuntasan administrasi dari penerapan kompetensi dalam pekerjaan; penelitian ini belum menguji efektivitas kebijakan koordinasi tersebut secara langsung.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Pertama, IP ASN Kota Tangerang dan Kota Serang sama-sama meningkat selama 2021–2024, tetapi pola perubahan tidak identik. Perbedaan paling relevan terlihat pada dinamika dimensi kompetensi dan kinerja, sedangkan kualifikasi relatif lebih stabil dan disiplin tercatat konstan dalam data penelitian. Nilai agregat 2024 yang lebih tinggi di Kota Serang menunjukkan bahwa implementasi CorpU tidak secara otomatis menghasilkan skor IP ASN yang selalu lebih tinggi.

Kedua, tata kelola pengembangan kompetensi berbeda. Kota Tangerang melalui Tangerang GorvU membangun pembelajaran yang terkait dengan prioritas pembangunan, memadukan microlearning, praktik, dan knowledge sharing, serta mengintegrasikan hasil belajar dengan sistem IP ASN dan SIMASN. Kota Serang mengandalkan komitmen pimpinan, pelatihan formal, LMS Sibangkolak, dan rekonsiliasi data. Keduanya memperlihatkan upaya peningkatan profesionalitas melalui mekanisme kelembagaan yang berbeda.

Ketiga, temuan tidak membuktikan bahwa CorpU merupakan penyebab tunggal peningkatan IP ASN. Kontribusi potensial CorpU terletak pada kemampuannya mengintegrasikan kebutuhan kompetensi, pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, dan manajemen ASN dalam satu tata kelola yang lebih sistemik. Penelitian terbatas pada dua kasus dan data deskriptif, sehingga hasilnya merupakan penjelasan kontekstual, bukan generalisasi statistik.

Rekomendasi

Pemerintah daerah perlu membangun tata kelola pengembangan kompetensi yang menghubungkan perencanaan berbasis kebutuhan, model pembelajaran yang beragam, penerapan hasil belajar di tempat kerja, pengelolaan pengetahuan, dan evaluasi berbasis kinerja. Pembentukan CorpU sebaiknya dipahami sebagai transformasi tata kelola, bukan

sekadar pembentukan unit atau platform digital.

Pemerintah daerah yang belum menerapkan CorpU dapat menempuh tahapan bertahap: memetakan kebutuhan kompetensi berdasarkan prioritas organisasi; memperkuat LMS dan dokumentasi pembelajaran; menghubungkan data pelatihan dengan data kepegawaian dan IP ASN; lalu mengembangkan berbagi pengetahuan serta evaluasi transfer pembelajaran. Komitmen pimpinan dan kualitas pengelolaan data perlu dijaga pada setiap tahap.

Secara operasional, LAN dan BKN dapat mempertimbangkan penyusunan pedoman interoperabilitas data pengembangan kompetensi serta pelaporan IP ASN untuk pemerintah daerah. Pemerintah kota dapat menetapkan penanggung jawab data lintas unit, melakukan audit konsistensi data tahunan, mendokumentasikan bukti pemanfaatan hasil belajar, dan menilai penerapannya melalui indikator kinerja yang telah ditetapkan. Prioritas pelaksanaan sebaiknya dibedakan antara penataan data yang relatif cepat dikerjakan dan transformasi tata kelola pembelajaran yang memerlukan penguatan organisasi berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas jumlah pemerintah daerah dan periode observasi, memeriksa perubahan data IP ASN pada tingkat yang lebih terpilah, serta menambahkan indikator hasil seperti penerapan kompetensi di tempat kerja, kinerja organisasi, kualitas pelayanan, dan kepuasan masyarakat. Dokumen pendukung survei maturitas dan hasil kuesioner juga perlu diverifikasi dan disajikan secara transparan.

Keterbatasan penelitian terletak pada cakupan dua pemerintah kota, ukuran sampel persepsi yang terbatas, serta penggunaan data deskriptif dan keterangan kualitatif yang belum disertai rincian transkrip atau teknik sampling pada tingkat individu. Waktu pengumpulan data primer, validitas serta reliabilitas instrumen, status peserta unik, dan jenis anggaran pada data sumber masih memerlukan konfirmasi dari arsip penelitian. Di samping itu, perubahan IP ASN dapat dipengaruhi pencatatan administratif dan karakteristik aparatur. Oleh karena itu, temuan ini lebih tepat diperlakukan sebagai pemetaan konfigurasi tata kelola pembelajaran dan interpretasi kontekstual, bukan estimasi dampak kausal CorpU.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, Z. (2024). Studi kritis pengembangan kompetensi aparatur sipil negara Pemerintah Kota Tangerang melalui implementasi sistem Tangerang Government University. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah, 8*(2), 142–

162. https://doi.org/10.56945/jkpd.v8i2.300

Allen, M. (Ed.). (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. AMACOM.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang pedoman tata cara dan pelaksanaan pengukuran indeks profesionalitas aparatur sipil negara*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/140312/peraturan-bkn-no-8-tahun-2019

Chusminah. (2015). Analisis implementasi konsep corporate university dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi kasus: PT PLN [Persero] Jakarta). *Widya Cipta, 7*(1), 86–95.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Landman, T., & Carvalho, E. (2017). *Issues and methods in comparative politics: An introduction* (4th ed.). Routledge.

Lembaga Administrasi Negara. (2023). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang sistem pembelajaran pengembangan kompetensi secara terintegrasi (corporate university)*. https://jdih.bmkg.go.id/dokumen/detail/4616

Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *American Political Science Review, 65*(3), 682–693.

Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan struktur birokrasi: Sebuah tinjauan perspektif teoretis dan empiris pada kebijakan penghapusan eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah, 4*(1), 1–20. https://doi.org/10.56945/jkpd.v4i1.100

OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en

Putri, A. W. (2017). *Indonesia's best practices of corporate university: Memahami learning value chain di perusahaan-perusahaan terkemuka Indonesia* (W. Satrijono, K. M. Djawahir, & J. Sugiarsono, Eds.). Swasembada Media Bisnis.

Rademakers, M. F. (2014). *Corporate universities: Drivers of the learning organization*. Routledge.

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang aparatur sipil negara*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tentang rencana pembangunan jangka menengah nasional tahun 2025–2029*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/314638/perpres-no-12-tahun-2025

Sasmito, Y. (2022). Analisis profesionalitas aparatur sipil negara berdasarkan pengukuran indeks profesionalitas ASN (IP ASN) di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 21*(1), 31–43. https://doi.org/10.35967/njip.v21i1.262

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly, 61*(2), 294–308.

Senge, P. M. (2010). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Setiawati, A. (2022). Pendorong dan penghambat kesuksesan pelaksanaan corporate university di lembaga pemerintah Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja, 25*(1), 21–41. https://doi.org/10.31845/jwk.v25i1.723

Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian penerapan corporate university dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 46*(1), 255–270. https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814

Sugiarsono, J., Djawahir, K. M., & Musthafa, B. (Eds.). (2019). *What you should know about corporate university: Menelaah aneka isu penting dalam praktik pembelajaran korporat*. Swasembada Media Bisnis & PLN Corporate University.

Suwandana, E. (2022). *Tacit knowledge, corporate university, dan masa depan widyaiswara*. Micro Media Teknologi.

Tanjung, M. A. A., & Wibowo, A. P. W. (2025). Rancang bangun sistem informasi pengukuran indeks profesionalitas aparatur sipil negara dengan Django. *Jurnal Informatika Teknologi dan Sains, 7*(1), 127–136.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781506335193

Wali Kota Tangerang. (2023). *Peraturan Wali Kota Tangerang Nomor 104 Tahun 2023 tentang Tangerang Government University*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/287348/perwali-kota-tangerang-no-104-tahun-2023

Ye, M., & Guo, R. (2025). Campaign-style vs. collaborative governance: Explaining coastal pollution policy implementation in China's Bohai Sea and Japan's Seto Inland Sea. *Frontiers in Marine Science, 12*, Article 1683800. https://doi.org/10.3389/fmars.2025.1683800