



PEDOMAN PENGEMBANGAN SDM : TRANSFORMASI SDM PEMERINTAHAN DALAM MENDUKUNG DIGITALISASI PELAYANAN KECAMATAN CICALENGKA

ENHANCING HUMAN RESOURCES AS A STRATEGY TO
IMPROVE PUBLIC SATISFACTION IN PUBLIC SERVICES

Pedoman ini menjadi acuan strategis Kecamatan Cicalengka untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penguatan SDM, mencakup pemetaan kompetensi, analisis kesenjangan, penyusunan TNA, serta indikator kinerja sebagai ukuran keberhasilan digitalisasi pelayanan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga *Pedoman Pengembangan SDM: Transformasi SDM Pemerintahan dalam Mendukung Digitalisasi Pelayanan Kecamatan Cicalengka* ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pedoman ini disusun sebagai langkah komprehensif untuk memperkuat kapasitas aparatur di wilayah Kecamatan Cicalengka dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik berbasis digital. Transformasi pelayanan melalui Bedas Digital Services (BDS), peningkatan literasi digital, penguatan kompetensi aparatur, serta penyesuaian SOP pelayanan menjadi kebutuhan mendesak agar kualitas pelayanan publik semakin efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Penyusunan pedoman ini mengacu pada berbagai sumber yang kredibel, mulai dari regulasi nasional, standar kompetensi kerja, modul resmi pemerintah, hingga hasil penelitian dan pemetaan kompetensi aparatur di Kecamatan Cicalengka. Harapannya, pedoman ini dapat menjadi rujukan bagi pemerintah kecamatan, pemerintah desa, serta pihak-pihak terkait lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu dalam merancang dan melaksanakan strategi pengembangan SDM secara terukur dan berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa pedoman ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kami sangat terbuka terhadap kritik, saran, dan masukan dari berbagai pihak demi penyempurnaan pedoman ini pada masa mendatang. Semoga pedoman ini dapat memberikan manfaat yang nyata dalam meningkatkan profesionalitas, kompetensi, serta kesiapan aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik berbasis digital.

Akhirnya, kami menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyusunan pedoman ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan petunjuk dan keberkahan atas setiap ikhtiar kita dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi pada era digital telah membawa perubahan signifikan dalam tata kelola pemerintahan, terutama dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pemerintah pada berbagai tingkatan mulai dari pusat, provinsi, kabupaten, kecamatan, hingga desa dituntut untuk mampu beradaptasi dan memanfaatkan teknologi digital guna menghadirkan pelayanan yang lebih cepat, tepat, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Transformasi digital ini juga merupakan agenda nasional yang tercantum dalam kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018.

Kecamatan Cicalengka, sebagai wilayah yang memiliki keragaman sosial, ekonomi, serta kondisi geografis yang cukup kompleks, turut berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui digitalisasi layanan. Salah satu bentuk implementasinya adalah pemanfaatan platform *Bedas Digital Services* (BDS). Aplikasi ini diharapkan mampu mempermudah masyarakat dalam mengurus berbagai jenis layanan administrasi secara daring, tanpa harus datang langsung ke kantor layanan.

Namun, berdasarkan temuan penelitian di lapangan, implementasi pelayanan digital melalui BDS belum berjalan secara optimal. Sejumlah kendala masih dihadapi, baik dari sisi sumber daya manusia, infrastruktur, maupun sistem pelayanan itu sendiri. Beberapa kendala utama tersebut meliputi:

1. Rendahnya literasi digital pada sebagian masyarakat dan aparatur desa sehingga banyak yang masih kesulitan memahami alur penggunaan aplikasi.
2. Ketersediaan infrastruktur internet yang belum merata, terutama di desa-desa yang berada jauh dari pusat kecamatan.
3. Keterbatasan kompetensi teknis aparatur dalam mengoperasikan aplikasi dan menangani kendala digital.
4. Minimnya kegiatan sosialisasi, edukasi, dan pendampingan kepada masyarakat terkait penggunaan layanan digital.
5. Belum tersedianya SOP (Standar Operasional Prosedur) yang diperbarui dan disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan berbasis aplikasi.
6. Adanya hambatan teknis seperti sistem sering error, antrean digital cepat penuh, dan kecepatan respons yang tidak konsisten.

Kondisi tersebut memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan digital. Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan SERVQUAL, diketahui bahwa beberapa dimensi pelayanan masih perlu ditingkatkan, terutama *Responsiveness* (ketanggapan petugas dan sistem), *Reliability* (keandalan layanan dan ketepatan waktu), dan *Assurance* (jaminan kesigapan, kepastian, serta rasa aman dalam menerima layanan digital). Sementara itu, analisis SWOT terkait implementasi BDS menunjukkan bahwa terdapat peluang besar untuk mempercepat digitalisasi pelayanan, antara lain melalui komitmen Pemerintah Kabupaten Bandung, regulasi SPBE, serta meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan yang cepat dan praktis. Meski demikian, peluang tersebut tidak akan tercapai tanpa memperkuat kapasitas aparatur secara signifikan. SDM yang kompeten, adaptif, dan memiliki wawasan digital menjadi kunci utama keberhasilan transformasi pelayanan publik.

Tabel 1.1 Temuan Permasalahan dan Dampaknya terhadap Pelayanan Digital

TEMUAN PERMASALAHAN	DAMPAK TERHADAP PELAYANAN
Rendahnya literasi digital masyarakat	Layanan digital sulit digunakan dan menimbulkan banyak keluhan
Keterbatasan kompetensi aparatur	Penanganan masalah teknis lambat, informasi tidak akurat
Infrastruktur internet belum merata	Akses layanan tidak stabil dan proses layanan sering terhenti
Kurangnya sosialisasi	Masyarakat tidak memahami manfaat dan cara menggunakan layanan
SOP tidak seragaman	Prosedur kerja tidak terarah dan tidak seragam antar-desa
Gangguan teknis aplikasi	Masyarakat kehilangan kepercayaan terhadap pelayanan digital

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan sebuah pedoman yang komprehensif dan sistematis sebagai acuan dalam mengarahkan pengembangan kompetensi SDM aparatur, baik di tingkat kecamatan maupun desa. Pedoman ini diharapkan mampu membantu dalam melakukan pemetaan kompetensi, meningkatkan literasi digital, memperkuat pemahaman teknis aparatur terhadap aplikasi digital, serta menerapkan standar pelayanan yang konsisten.

Dengan tersusunnya pedoman ini, Kecamatan Cicalengka diharapkan dapat mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, inklusif, mudah diakses, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagai bagian dari upaya mendukung reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintah.

1.2 Tujuan Penyusunan Pedoman

Pedoman pengembangan SDM ini disusun untuk menjadi acuan dalam memperkuat kapasitas aparatur Kecamatan Cicalengka dan desa-desa yang berada di dalamnya. Tujuan penyusunan pedoman ini mencakup tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut:

1.2.1 Tujuan Umum

Mewujudkan transformasi sumber daya manusia pemerintahan di Kecamatan Cicalengka agar memiliki kompetensi memadai dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik digital yang efektif, efisien, akuntabel, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat.

1.2.2 Tujuan Khusus

1. Menyediakan kerangka kompetensi SDM pemerintahan yang terstruktur, terukur, dan sesuai kebutuhan pelayanan digital.
2. Menghasilkan peta kompetensi (*competency mapping*) untuk mengetahui kondisi aktual SDM dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi.
3. Menyusun mekanisme penilaian kinerja berbasis kompetensi yang relevan dengan kebutuhan digitalisasi pelayanan.
4. Menyediakan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis / TNA*) sebagai dasar pengembangan kapasitas aparatur.
5. Merumuskan strategi transformasi SDM kecamatan dan desa untuk memperkuat kemampuan adaptasi dalam pelayanan digital.
6. Menyusun program pengembangan SDM jangka pendek, menengah, dan panjang agar peningkatan kapasitas berjalan berkesinambungan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Transformasi SDM Pemerintahan

Transformasi sumber daya manusia (SDM) dalam pemerintahan merupakan proses perubahan yang dilakukan secara terencana untuk meningkatkan kapasitas aparatur dalam memberikan pelayanan publik yang efektif, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Transformasi ini tidak hanya menekankan pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi, pola pikir (*mindset*), tata kelola kerja, serta kesiapan birokrasi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan strategis. Secara umum, terdapat beberapa konsep kunci dalam transformasi SDM pemerintahan yang menjadi landasan penting dalam upaya memperkuat kompetensi aparatur:

a. SDM Berbasis Kompetensi

Pengembangan SDM berbasis kompetensi adalah pendekatan yang menekankan bahwa peningkatan kemampuan aparatur harus didasarkan pada standar kompetensi tertentu. Standar tersebut meliputi kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural, kemampuan digital, serta *agility* atau kesiapan beradaptasi dalam berbagai situasi.

Model kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa kompetensi seperti orientasi pada prestasi, kemampuan analisis, inisiatif, komunikasi, dan perhatian pada kualitas pekerjaan merupakan penentu penting bagi terwujudnya kinerja aparatur yang unggul. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan, tetapi juga mencakup sikap, perilaku, dan nilai-nilai kerja.

b. Orientasi Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh prosedur atau regulasi, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam memberikan layanan secara profesional. Prinsip SERVQUAL mengidentifikasi lima dimensi utama kualitas layanan, yaitu:

1. Dimensi *tangibles* (bukti fisik) mencakup aspek-aspek yang dapat dilihat secara langsung, seperti penampilan petugas, kebersihan dan kenyamanan ruang pelayanan, kelengkapan sarana prasarana, serta kualitas fasilitas digital yang digunakan.
2. Dimensi *reliability* (keandalan) menggambarkan kemampuan aparatur dalam memberikan layanan secara konsisten sesuai prosedur serta menyelesaikannya tepat waktu. Keandalan ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat karena menunjukkan bahwa pelayanan diberikan secara profesional dan terstandar.

3. Dimensi *responsiveness* (ketanggapan) menekankan kesigapan aparatur dalam membantu masyarakat, termasuk kemampuan memberikan informasi yang jelas, cepat, dan sesuai kebutuhan pemohon layanan. Ketanggapan ini sangat menentukan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan digital maupun tatap muka.
4. Dimensi *assurance* (jaminan), yaitu kemampuan aparatur memberikan rasa aman kepada masyarakat melalui kompetensi kerja, kejelasan informasi, serta sikap profesional dalam setiap interaksi. Melalui jaminan ini, masyarakat merasa yakin bahwa hak dan data pribadinya dikelola secara benar dan aman.
5. Dimensi *empathy* menjadi elemen penting dalam pelayanan publik karena menuntut aparatur mampu menempatkan diri pada kondisi masyarakat, menunjukkan perhatian tulus, serta berperilaku sopan, terutama ketika melayani warga yang mengalami kesulitan atau belum terbiasa dengan teknologi digital.

Secara keseluruhan, kelima dimensi SERVQUAL ini menjadi fondasi penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas, baik pada layanan tatap muka maupun layanan berbasis digital seperti Bedas Digital Services (BDS). Kualitas layanan sangat bergantung pada interaksi antara aparatur dan masyarakat. Oleh karena itu, transformasi SDM harus membangun sikap ramah, komunikatif, dan berintegritas tinggi.

c. Adaptasi terhadap Perubahan

Aparatur perlu memiliki kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang dinamis. Perubahan teknologi, tuntutan masyarakat, serta kebijakan pemerintah membutuhkan aparatur yang mampu berpikir kritis, kreatif, dan solutif. Literasi digital terdiri atas empat aspek utama yang saling melengkapi dan menjadi landasan bagi aparatur maupun masyarakat dalam memanfaatkan teknologi secara optimal. Aspek pertama, *Digital Skills*, mencakup kemampuan menggunakan perangkat digital, aplikasi, serta sistem pelayanan berbasis teknologi secara benar dan efektif. Keterampilan ini menjadi dasar untuk menjalankan layanan digital, mulai dari mengoperasikan komputer, gawai, aplikasi BDS, hingga memahami alur kerja digital. Aspek kedua, *Digital Safety*, berkaitan dengan pemahaman mengenai keamanan data dan perlindungan privasi. Aparatur harus mampu menjaga kerahasiaan informasi, menghindari risiko kebocoran data, serta menerapkan langkah-langkah perlindungan dasar seperti pengelolaan kata sandi, verifikasi identitas, dan penggunaan perangkat yang aman.

Aspek ketiga adalah *Digital Ethics*, yaitu kesadaran mengenai etika dalam menggunakan teknologi, termasuk kesopanan berkomunikasi di ruang digital, kepatuhan terhadap aturan, serta penggunaan sistem secara bertanggung jawab tanpa penyalahgunaan akses. Etika digital memastikan interaksi tetap profesional dan menghormati hak pengguna lainnya. Aspek

terakhir, Digital Culture, mencakup kemampuan berperilaku positif dan produktif di ruang digital, yang ditunjukkan melalui kerja sama, kolaborasi, adaptasi terhadap perubahan teknologi, serta kemampuan memanfaatkan platform digital sebagai bagian dari budaya kerja sehari-hari. Secara keseluruhan, keempat aspek literasi digital ini menjadi fondasi penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital pelayanan publik.

Kompetensi digital ini menjadi sangat penting seiring meningkatnya pemanfaatan aplikasi layanan publik seperti Bedas Digital Services (BDS).

d. Integritas dan Etika Pelayanan

Integritas dan etika pelayanan merupakan nilai dasar yang harus dimiliki oleh setiap aparatur. Modul Berorientasi Pelayanan menegaskan bahwa moralitas, kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas merupakan fondasi yang menentukan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Aparatur dituntut untuk bersikap profesional, menghindari penyalahgunaan wewenang, serta menjaga kepercayaan yang diberikan oleh publik.

Tabel 2.1 Konsep Kunci Transformasi SDM Pemerintahan

KONSEP	FOKUS PENGUATAN	MANFAAT BAGI PELAYANAN
SDM Berbasis Kompetensi	Kompetensi teknis, digital, sosial, manajerial	Layanan lebih profesional dan terstandar
Orientasi Pelayanan Publik	Sikap pelayanan, komunikasi, empati	Meningkatkan kepuasan masyarakat
Adaptasi terhadap Perubahan	Literasi digital, kreativitas, ketahanan menghadapi perubahan	Mempercepat implementasi layanan digital
Integritas dan Etika	Kejujuran, akuntabilitas, profesionalitas	Membangun kepercayaan publik

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

Transformasi SDM tidak sekadar meningkatkan kemampuan aparatur, tetapi juga bertujuan membangun ekosistem birokrasi yang modern, adaptif, dan mendukung percepatan digitalisasi pelayanan publik, termasuk layanan BDS di Kecamatan Cicalengka.

2.2 Digitalisasi Pelayanan Publik

Digitalisasi pelayanan publik merupakan proses pengalihan mekanisme pelayanan dari sistem manual ke sistem berbasis teknologi informasi agar layanan menjadi lebih cepat, mudah diakses, transparan, dan efisien. Pemerintah Indonesia mewajibkan percepatan digitalisasi melalui kebijakan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018.

Di Kecamatan Cicalengka, digitalisasi pelayanan diwujudkan melalui platform *Bedas Digital Services* (BDS) yang memungkinkan masyarakat mengakses layanan administrasi secara daring melalui perangkat digital seperti telepon seluler atau komputer.

Secara umum, digitalisasi pelayanan publik mencakup beberapa aspek berikut:

a. Layanan Berbasis Aplikasi

Digitalisasi pelayanan memanfaatkan aplikasi untuk memproses layanan seperti pendaftaran, pengunggahan dokumen, antrean daring, hingga notifikasi status layanan. Menurut Modul Pelayanan Prima, digitalisasi tidak hanya “memindahkan layanan ke aplikasi”, tetapi harus meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan kemudahan bagi masyarakat.

b. Integrasi Data dan Interoperabilitas

SPBE mengamanatkan agar data dan layanan dari berbagai perangkat daerah terintegrasi. Integrasi ini mencegah duplikasi data, meningkatkan efisiensi, dan memastikan konsistensi informasi.

c. Efisiensi Proses Pelayanan

Dengan digitalisasi, proses yang sebelumnya dilakukan secara manual seperti verifikasi berkas, pencatatan, serta pembuatan dokumen dapat dilakukan secara otomatis sehingga mengurangi beban kerja aparatur dan mengurangi potensi kesalahan administratif.

d. Keamanan dan Privasi Data

Layanan digital harus memastikan keamanan data pribadi masyarakat. Hal ini meliputi pengendalian akses, enkripsi, dan manajemen risiko. Aparatur wajib memahami cara menjaga kerahasiaan data dan mengikuti regulasi terkait keamanan informasi.

e. Aksesibilitas dan Literasi Digital

Keberhasilan digitalisasi tidak terlepas dari kemampuan aparatur dan masyarakat dalam memahami dan menggunakan teknologi digital. Literasi digital merupakan syarat utama dalam menjalankan layanan digital secara efektif.

Organizational agility adalah kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat, tepat, dan fleksibel. Dalam sektor pemerintahan, *agility* sangat penting karena pelayanan publik dipengaruhi oleh perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan masyarakat. Ciri-ciri utama organisasi yang agile antara lain memiliki struktur kerja yang fleksibel dan tidak terlalu birokratis sehingga proses pengambilan keputusan dapat berlangsung lebih cepat. Selain itu, aparatur di dalamnya memiliki kesiapan untuk beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, teknologi, maupun kebutuhan masyarakat. Budaya kerja yang diterapkan pun mendorong inovasi, memberi ruang bagi ide-ide baru, dan memungkinkan perbaikan berkelanjutan.

Organisasi yang agile juga memiliki kemampuan merespons gangguan atau situasi tidak terduga dengan cepat tanpa menghambat kelancaran pelayanan publik.

Konsep agility sangat berkaitan erat dengan kualitas SDM dan tingkat digitalisasi pelayanan. Semakin tinggi kompetensi aparatur, baik dari sisi teknis maupun digital, serta semakin baik kualitas sistem dan infrastruktur digital yang digunakan, maka semakin cepat organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, agility bukan hanya hasil dari teknologi modern, tetapi juga produk dari SDM yang kompeten, budaya kerja yang terbuka, dan sistem pelayanan yang responsif.

Transformasi SDM, digitalisasi pelayanan, dan *organizational agility* merupakan tiga komponen yang saling terkait dan saling memperkuat satu sama lain dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Digitalisasi pelayanan pada dasarnya membutuhkan SDM yang kompeten agar aplikasi, sistem, dan prosedur digital dapat berfungsi secara optimal. Aparatur dengan keterampilan digital yang baik mampu menjalankan aplikasi layanan, memproses permohonan secara tepat, dan membantu masyarakat memanfaatkan teknologi dengan benar. Di sisi lain, SDM yang adaptif, inovatif, dan terbuka terhadap perubahan akan mendorong organisasi menjadi lebih agile, karena aparatur mampu menjaga keberlanjutan layanan meskipun terjadi gangguan teknis, pembaruan sistem, atau perubahan kebijakan mendadak. Sementara itu, organisasi yang agile turut mempercepat keberhasilan digitalisasi pelayanan.

Struktur dan budaya kerja yang fleksibel, terbuka terhadap inovasi, serta mudah menyesuaikan SOP dengan kebutuhan terbaru membuat implementasi layanan digital berjalan lebih cepat dan efektif. Ketiga komponen ini SDM yang kompeten, sistem digital yang berjalan baik, dan organisasi yang lincah membentuk sebuah ekosistem pelayanan publik yang modern, responsif, dan berkelanjutan. Keselarasan antara ketiganya juga sejalan dengan agenda Reformasi Birokrasi serta visi Indonesia 2045 untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara efisien dan transparan.

BAB III

KOMPETENSI PELAYANAN DIGITAL

3.1 Pengertian Kompetensi Pelayanan Digital

[illegible]

BAB IV

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (TRAINING NEEDS ANALYSIS)

Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) merupakan proses yang dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) antara kompetensi ideal yang dibutuhkan organisasi dengan kompetensi aktual yang dimiliki aparatur. Dalam konteks Kecamatan Cicalengka, TNA disusun dengan merujuk langsung pada hasil pemetaan kompetensi pelayanan digital yang telah dijelaskan pada Bab III, terutama terkait implementasi Bedas Digital *Services* (BDS) sebagai platform utama pelayanan administrasi kepada masyarakat.

TNA dalam pedoman ini disusun dengan lima tujuan utama, yaitu:

1. Menentukan jenis pelatihan yang paling relevan untuk mempercepat digitalisasi pelayanan.
2. Mengidentifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan analisis kesenjangan.
3. Menghasilkan rekomendasi pelatihan yang terukur, efisien, dan spesifik per unit kerja maupun desa.
4. Menjadi dasar penyusunan program pengembangan SDM jangka pendek, menengah, dan panjang.
5. Mendukung pencapaian visi SPBE, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta penguatan *organizational agility*.

Dengan TNA yang akurat, strategi pengembangan SDM dapat dilakukan secara lebih terarah dan terukur, sehingga benar-benar mendukung keberhasilan transformasi digital pelayanan publik di Kecamatan Cicalengka.

4.1 Metode Analisis Kebutuhan Pelatihan

Metode TNA dalam pedoman ini menggunakan tiga pendekatan utama yang saling melengkapi, yaitu:

1. Analisis Organisasi,
2. Analisis Jabatan, dan
3. Analisis Individu.

Ketiga pendekatan ini memastikan bahwa kebutuhan pelatihan tidak hanya dilihat dari sisi kelembagaan, tetapi juga dari tuntutan jabatan dan kondisi kompetensi masing-masing aparatur.

A. Analisis Organisasi

Analisis organisasi dilakukan untuk menilai kebutuhan pelatihan dari perspektif kelembagaan. Aspek yang dianalisis antara lain:

1. Tuntutan digitalisasi pelayanan (implementasi BDS, SPBE, dan pelayanan terpadu);
2. Kebijakan dan regulasi, seperti Peraturan Bupati Bandung Nomor 121 Tahun 2025 dan Nomor 131 Tahun 2025, SOP pelayanan digital, serta standar kompetensi ASN;
3. Tujuan strategis Kecamatan Cicalengka, seperti peningkatan kualitas pelayanan publik, percepatan layanan administrasi, efisiensi proses kerja, dan penguatan literasi digital masyarakat;
4. Hasil survei kepuasan masyarakat serta tingkat adopsi dan pemanfaatan aplikasi BDS.

Analisis organisasi memastikan bahwa jenis pelatihan yang dirancang benar-benar sejalan dengan arah transformasi digital dan sasaran kinerja Kecamatan Cicalengka.

B. Analisis Jabatan

Analisis jabatan berfokus pada tugas pokok dan fungsi masing-masing aparatur, terutama yang berhubungan langsung dengan pelayanan digital. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi:

1. Peran aparatur kecamatan dan desa dalam penyelenggaraan pelayanan digital;
2. Kompetensi teknis yang diperlukan, seperti penggunaan aplikasi bds, verifikasi dokumen digital, pengelolaan antrean digital, penanganan keluhan, dan *service recovery*;
3. Kompetensi pelayanan publik yang mengacu pada standar nasional skkni tahun 2016 tentang pelayanan publik.

Hasil analisis jabatan adalah profil kompetensi ideal per jabatan, yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk mengukur kesenjangan kompetensi pada masing-masing posisi.

C. Analisis Individu

Analisis individu dilakukan untuk menilai tingkat penguasaan kompetensi aktual setiap aparatur. Data diperoleh melalui:

1. *self-assessment* kompetensi,
2. penilaian atasan langsung (*supervisor assessment*),
3. observasi perilaku pelayanan,
4. indikator kualitas pelayanan (SERVQUAL) dan kepuasan/loyalitas masyarakat (NPS),
5. riwayat pelatihan yang pernah diikuti,
6. data kinerja layanan digital (misalnya frekuensi dan kualitas penggunaan BDS, pengelolaan pengaduan, dan sebagainya).

Analisis individu digunakan untuk menentukan:

- siapa yang membutuhkan pelatihan prioritas,
- siapa yang memerlukan penguatan lanjutan, dan
- siapa yang berpotensi menjadi mentor atau *role model* dalam pelayanan digital.

Tabel 4.1 Ringkasan Metode TNA

PENDEKATAN	FOKUS ANALISIS	OUTPUT UTAMA
ANALISIS ORGANISASI	Digitalisasi, regulasi, tujuan strategis, hasil survei kepuasan	Kebutuhan pelatihan di tingkat organisasi (kecamatan dan desa)
ANALISIS JABATAN	Tugas jabatan, kompetensi teknis dan pelayanan	Profil kompetensi ideal per jabatan/posisi
ANALISIS INDIVIDU	Level kompetensi aktual setiap aparatur	Data kesenjangan kompetensi individu dan daftar peserta pelatihan prioritas

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

4.2 Identifikasi Gap Kompetensi

Kesenjangan kompetensi (*competency gap*) dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Gap} = \text{Level Kompetensi Ideal} - \text{Level Kompetensi Aktual}$$

Berdasarkan hasil pemetaan kompetensi pada Bab III, ditemukan kesenjangan pada tiga kelompok besar kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi inti pelayanan publik digital.
2. Kompetensi teknis pelayanan digital.
3. Kompetensi pendukung pelayanan digital.

Ringkasan kesenjangan kompetensi disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2 Gap Kompetensi Inti Pelayanan Publik Digital

KOMPETENSI	LEVEL IDEAL	LEVEL AKTUAL (RATA-RATA)	GAP	KETERANGAN
Orientasi Pelayanan Digital	3	2	1	Petugas kurang proaktif mendampingi warga menggunakan BDS.
Komunikasi Digital	3 s.d 4	2	1 s.d 2	Penjelasan alur dan prosedur digital belum optimal; banyak warga mengulang pertanyaan.
Empati	3	2	1	Fokus masih pada proses dan berkas, belum sepenuhnya pada kenyamanan pengalaman pengguna.

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

Tabel 4.3 Gap Kompetensi Teknis Pelayanan Digital

KOMPETENSI	LEVEL IDEAL	LEVEL AKTUAL (RATA-RATA)	GAP	KETERANGAN
Penguasaan Prosedur Digital	3	1 s.d 2	1 s.d 2	Masih terjadi kesalahan input; petugas belum mandiri mengatasi kendala pada BDS.
Problem Solving dan Service Recovery	3	1 s.d 2	1 s.d 2	Keluhan dan gangguan layanan digital belum ditangani secara cepat dan tuntas.

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

Tabel 4.4 Gap Kompetensi Pendukung

KOMPETENSI	LEVEL IDEAL	LEVEL AKTUAL (RATA-RATA)	GAP	KETERANGAN
Manajemen Waktu dan Prioritas	3	2	1	Pengelolaan antrean digital dan layanan tatap muka belum optimal, terutama di jam sibuk.
Inisiatif dan Inovasi	3 s.d 4	2	1 s.d 2	Minim usulan perbaikan alur dan inovasi layanan digital; pola kerja masih mengikuti kebiasaan lama.

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

Berdasarkan empat dimensi literasi digital, kondisi aparatur saat ini menunjukkan adanya beberapa kesenjangan kompetensi yang perlu ditangani secara bertahap:

1. Digital Skills (Keterampilan Digital)

Terdapat *gap* sekitar 1 hingga 2 level, terutama karena belum seluruh aparatur memiliki kelancaran dalam menggunakan aplikasi BDS maupun perangkat digital lainnya. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan keterampilan operasional dan teknis sebagai dasar literasi digital.

2. Digital Safety (Keamanan Data)

Pada dimensi keamanan data, terdapat *gap* sekitar 1 level. Aparatur masih membutuhkan penguatan dalam pemahaman mengenai prinsip keamanan informasi, kerahasiaan data, pengelolaan akses, serta penerapan praktik digital yang aman.

3. Digital Ethics (Etika Digital)

Kesenjangan pada aspek etika digital tergolong relatif kecil. Secara umum, aparaturnya sudah memiliki integritas dan pemahaman etika yang baik dalam bekerja. Meskipun demikian, konsistensi penerapan etika dalam konteks digital tetap perlu dipastikan.

4. Digital Culture (Budaya Digital)

Pada dimensi budaya digital, terlihat *gap* sekitar 1 level. Tantangan terutama muncul dari belum terbentuknya kebiasaan memanfaatkan kanal digital sebagai jalur utama dalam proses pelayanan, kolaborasi, maupun komunikasi.

Literasi digital aparaturnya berada pada level yang cukup baik, namun masih memerlukan peningkatan khususnya pada keterampilan teknis, kesadaran keamanan data, dan pembiasaan budaya kerja digital. Peningkatan literasi digital yang terarah akan membantu memperkuat efektivitas kinerja serta mutu pelayanan berbasis digital.

Analisis menunjukkan bahwa tingkat literasi digital tidak merata di antara desa maupun unit kerja. Variasi ini dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur digital, intensitas penggunaan aplikasi BDS, serta peran masing-masing unit dalam proses pelayanan.

1. Desa dengan Infrastruktur Baik dan Akses Pendampingan Rutin

Desa yang memiliki akses internet stabil serta sering mendapatkan pendampingan teknis menunjukkan *gap* literasi digital yang relatif kecil, yakni sekitar 1 level. Aparaturnya di desa-desa ini lebih terbiasa menggunakan aplikasi digital dan mampu mengikuti inovasi pelayanan berbasis digital dengan lebih cepat.

2. Desa Terpencil dengan Infrastruktur Terbatas

Desa yang mengalami kendala jaringan internet, perangkat yang tidak memadai, atau minim pendampingan cenderung memiliki *gap* lebih besar, yaitu 1 hingga 2 level. Keterbatasan ini membuat proses adaptasi terhadap sistem BDS dan platform digital lainnya berlangsung lebih lambat.

3. Unit Pelayanan (Front Office)

Unit yang berada di garis depan pelayanan publik umumnya lebih siap dalam penerapan layanan digital. Intensitas interaksi mereka dengan aplikasi BDS dan masyarakat menyebabkan keterampilan digital berkembang lebih cepat dibanding unit lainnya.

4. Unit Administrasi Internal

Unit yang berfokus pada pekerjaan administratif internal menunjukkan kesenjangan kompetensi digital yang lebih tinggi. Mereka memerlukan pelatihan intensif, khususnya untuk penguasaan keterampilan digital dasar dan pemahaman prosedur kerja berbasis aplikasi.

Perbedaan tingkat kesenjangan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak dapat dilakukan secara seragam. Diperlukan pendekatan berjenjang dan berbasis kebutuhan, antara lain:

1. Desa maju, pelatihan lanjutan (advanced skills, optimalisasi layanan digital).
2. Desa tertinggal, pelatihan dasar intensif serta dukungan infrastruktur.
3. Front office, penguatan keamanan data dan etika pelayanan digital.
4. Administrasi internal, peningkatan keterampilan dasar dan pemahaman budaya kerja digital.

Pendekatan yang disesuaikan ini memastikan bahwa setiap unit kerja dan desa dapat mencapai tingkat kesiapan digital yang optimal sesuai kapasitas masing-masing.

4.3 Prioritas Kebutuhan Pelatihan

Pemetaan kebutuhan pelatihan dilakukan dengan memperhatikan tingkat kesenjangan kompetensi, tuntutan transformasi digital, dan posisi strategis masing-masing unit serta desa dalam penyelenggaraan layanan publik. Berdasarkan analisis tersebut, kebutuhan pelatihan dikelompokkan ke dalam tiga tingkatan prioritas, yaitu Prioritas Utama, Prioritas Menengah, dan Prioritas Lanjutan. Hasilnya, kebutuhan pelatihan dikelompokkan ke dalam tiga tingkatan prioritas sebagai berikut:

1. Prioritas Utama (High Priority)

Prioritas Utama ditujukan bagi unit dan desa yang memiliki gap kompetensi terbesar atau yang berperan langsung dalam operasional pelayanan dasar. Pelatihan dalam kategori ini harus dilaksanakan segera, meliputi penguatan literasi digital dari dasar hingga lanjutan, penguasaan SOP digitalisasi pelayanan, peningkatan kemampuan pelayanan publik berbasis digital, serta pelatihan penanganan keluhan dan *service recovery*. Fokus pembelajaran mencakup penggunaan aplikasi BDS, keamanan data, verifikasi dokumen digital, komunikasi digital efektif, pendampingan warga dalam penggunaan aplikasi, hingga penanganan pengaduan melalui SP4N-LAPOR. Fokus Pelatihan :

1. Keterampilan Digital Dasar (Digital Skills), Penguasaan penggunaan BDS, aplikasi administratif, perangkat kerja digital, dan pengelolaan dokumen elektronik.
2. Keamanan Data Dasar (Digital Safety), Pemahaman dasar mengenai kerahasiaan data, pengaturan akses, penggunaan password yang aman, dan praktik aman saat menggunakan perangkat.
3. Penerapan Budaya Kerja Digital, Pembiasaan menggunakan kanal digital sebagai standar pelayanan.

Unit dan desa sasaran pada prioritas ini mencakup kelompok yang memiliki kesenjangan kompetensi digital paling signifikan dan memerlukan intervensi pelatihan segera. Desa-desa

dengan infrastruktur digital yang masih rendah dan memiliki gap kompetensi 1–2 level menjadi target utama karena keterbatasan jaringan, perangkat, dan pendampingan teknis berdampak langsung pada kualitas pelayanan digital. Selain itu, unit administrasi internal yang tertinggal dalam kemampuan operasional digital juga perlu mendapatkan penguatan agar mampu mengikuti standar kerja berbasis aplikasi dan SOP digital. Aparatur baru atau pegawai yang minim pengalaman menggunakan platform digital turut menjadi sasaran, mengingat mereka membutuhkan fondasi keterampilan digital yang memadai untuk dapat menjalankan tugas pelayanan secara efektif dan mandiri. Dengan menyasar ketiga kelompok ini, pelatihan dapat memberikan dampak awal yang paling signifikan terhadap peningkatan kapasitas layanan digital.

2. Prioritas Menengah (Medium Priority)

Prioritas Menengah diarahkan kepada unit dan desa yang sudah cukup siap secara digital namun masih memerlukan peningkatan kapasitas secara lebih terarah. Pelatihan pada kategori ini berfungsi memperkuat efektivitas dan konsistensi layanan melalui peningkatan kemampuan manajemen waktu dan prioritas, kerja sama dan koordinasi tim, serta penyusunan SOP dan perbaikan proses layanan digital di tingkat kecamatan dan desa. Pelatihan ini penting untuk menjaga kelancaran operasional sekaligus mendukung pencapaian standar pelayanan yang lebih tinggi. Fokus Pelatihan :

1. Penguatan Keamanan Data (Intermediate Digital Safety), Prosedur perlindungan data sensitif, manajemen risiko keamanan, dan pemahaman SOP terkait kerahasiaan.
2. Optimalisasi Penggunaan BDS, Pemanfaatan fitur lanjutan, peningkatan kecepatan layanan, dan penyederhanaan alur kerja digital.
3. Standar Etika Pelayanan Digital, Penerapan etika dalam komunikasi digital, responsivitas, dan profesionalisme layanan daring.

Unit dan desa sasaran pada kategori prioritas menengah mencakup wilayah dan kelompok kerja yang sebenarnya telah memiliki kesiapan digital cukup baik, namun masih menunjukkan kesenjangan kompetensi sekitar satu level. Desa dengan akses internet yang baik termasuk dalam kategori ini karena meskipun infrastrukturnya memadai, aparatur di dalamnya masih memerlukan peningkatan keterampilan untuk memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan kanal digital. Selain itu, unit front office yang secara rutin berinteraksi dengan masyarakat dan menjadi ujung tombak pelayanan digital juga perlu mendapatkan penguatan kompetensi agar mampu memberikan layanan yang cepat, responsif, dan profesional. Peningkatan kapasitas pada kedua kelompok ini penting untuk menjaga konsistensi kualitas pelayanan serta memastikan transformasi digital berjalan lebih merata.

3. Prioritas Lanjutan (Long-Term Priority)

Prioritas Lanjutan difokuskan pada pengembangan kapasitas jangka panjang dan penguatan ekosistem birokrasi digital yang inovatif dan adaptif. Pelatihan pada kategori ini menekankan kompetensi tingkat lanjut seperti inovasi layanan publik melalui *design thinking*, kepemimpinan digital bagi pejabat struktural dan koordinator, peningkatan agility aparatur dalam menghadapi perubahan, serta kemampuan analisis data layanan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.

Secara keseluruhan, penetapan tiga tingkatan prioritas ini memastikan bahwa program pelatihan disusun secara lebih terarah, tepat sasaran, dan berdampak nyata. Pendekatan ini memungkinkan percepatan transformasi digital dilakukan tanpa mengabaikan perbedaan kesiapan tiap desa dan unit kerja, sekaligus menjamin bahwa peningkatan kompetensi aparatur berlangsung sistematis, berkelanjutan, dan sesuai kebutuhan lapangan. Fokus Pelatihan :

1. Keterampilan Digital Lanjutan (Advanced Digital Skills), Analisis data berbasis digital, penggunaan aplikasi pendukung inovasi pelayanan, dan pemanfaatan tools kolaborasi tingkat lanjut.
2. Manajemen Perubahan dan Transformasi Digital, Pemahaman strategi digitalisasi jangka panjang, perubahan budaya organisasi, dan penguatan kepemimpinan digital.
3. Inovasi Pelayanan Digital, Pengembangan inisiatif baru, peningkatan kualitas layanan, serta pemanfaatan kanal digital sebagai ruang kolaborasi.

Unit dan desa sasaran pada kategori prioritas lanjutan adalah kelompok yang telah memiliki kesiapan digital yang tinggi dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan melalui inovasi. Unit atau desa yang sudah mampu mengoperasikan sistem digital secara mandiri diarahkan untuk mengikuti pelatihan tingkat lanjut guna mendorong lahirnya inovasi pelayanan yang lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, aparatur yang terlibat dalam perencanaan, pengembangan kebijakan, atau koordinasi lintas unit juga menjadi sasaran utama karena peran strategis mereka dalam mengarahkan kebijakan digital, memastikan sinkronisasi antarunit, serta mendorong transformasi digital yang lebih sistemik. Dengan menyasar kelompok ini, pelatihan lanjutan diharapkan mampu memperkuat ekosistem inovasi dan mempercepat pencapaian tata kelola pelayanan digital yang adaptif dan modern.

Prioritas pelatihan disusun berdasarkan tingkat kebutuhan nyata di lapangan, sehingga pelatihan dapat dilakukan secara lebih terarah, tepat sasaran, dan berdampak nyata. Dengan pendekatan prioritas ini, percepatan transformasi digital dapat dioptimalkan tanpa mengabaikan perbedaan kesiapan masing-masing desa dan unit kerja.

4.4 Output Analisis Kebutuhan Pelatihan

Proses *Training Needs Assessment* (TNA) menghasilkan sejumlah output strategis yang menjadi dasar penyusunan program pengembangan SDM dalam mendukung transformasi digital di Kecamatan Cicalengka. Output tersebut meliputi:

1. Matriks Kompetensi Pegawai

Matriks ini memetakan kompetensi utama setiap pegawai, meliputi:

1. Level kompetensi ideal, sesuai standar kompetensi jabatan dan tuntutan transformasi digital.
2. Level kompetensi aktual, berdasarkan observasi, wawancara, dan self-assessment.
3. Gap kompetensi, yaitu selisih level ideal dan aktual untuk tiap kompetensi.

Matriks ini memberikan gambaran objektif mengenai area kompetensi yang membutuhkan intervensi pembelajaran.

2. Daftar Kebutuhan Pelatihan per Kompetensi

TNA mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan kompetensi inti yang paling berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan publik. Contohnya:

1. Literasi digital (digital skills, safety, ethics, culture)
2. Penguasaan SOP digital
3. Komunikasi digital
4. Service recovery
5. Problem solving dalam konteks digital
6. Customer orientation dalam layanan berbasis digital

Daftar ini membantu penyusunan kurikulum pelatihan yang tepat sasaran.

3. Daftar Kebutuhan Pelatihan per Desa atau Unit Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan berbeda-beda antar wilayah dan unit kerja, sehingga intervensi tidak dapat dilakukan secara seragam. Desa-desanya dengan tingkat gap digital yang tinggi memerlukan penguatan mendasar berupa pelatihan literasi digital dasar, pengenalan SOP layanan, serta pendampingan intensif untuk memastikan aparatur mampu mengikuti proses digitalisasi secara bertahap. Sementara itu, unit pelayanan BDS atau front office membutuhkan pelatihan yang lebih berfokus pada komunikasi digital, etika pelayanan berbasis teknologi, serta kemampuan *service recovery* untuk menangani berbagai keluhan dan kendala teknis yang sering muncul dalam pelayanan daring. Adapun unit administrasi internal memerlukan penguatan pada literasi digital dasar, kemampuan menggunakan perangkat kerja digital, serta pengelolaan dokumen elektronik agar kegiatan administrasi dapat berjalan lebih efisien dan akurat. Dengan pendekatan berbasis kebutuhan seperti ini, program pelatihan dapat

dirancang lebih tepat sasaran dan memberikan peningkatan kompetensi yang signifikan sesuai konteks masing-masing unit kerja.

4. Rencana Intervensi Pengembangan SDM

TNA menghasilkan rancangan intervensi yang komprehensif dan berkelanjutan, mencakup berbagai pendekatan pembelajaran yang dirancang untuk menjawab beragam kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi. Intervensi ini meliputi pelatihan formal berupa kelas tatap muka maupun daring untuk memperkuat penguasaan konsep dan keterampilan teknis; kegiatan *coaching* yang memungkinkan pendampingan langsung dan personal terhadap pegawai yang membutuhkan penguatan tertentu; serta *mentoring* oleh aparatur atau tenaga ahli yang lebih berpengalaman guna mempercepat transfer pengetahuan. Selain itu, TNA juga mendorong penerapan *peer learning* antardesa sebagai sarana berbagi praktik baik, serta supervisi intensif dari kecamatan dan kabupaten untuk memastikan proses digitalisasi berjalan konsisten dan sesuai standar. Kombinasi berbagai bentuk intervensi ini diharapkan mampu menghasilkan peningkatan kapasitas SDM secara menyeluruh dan berkelanjutan.

5. Rekomendasi Penempatan SDM Berdasarkan Keunggulan Kompetensi Digital

Untuk mendukung optimalisasi penyelenggaraan layanan digital, TNA memberikan rekomendasi penempatan SDM yang disesuaikan dengan keunggulan kompetensi masing-masing aparatur. Pegawai yang memiliki *digital skills* tinggi direkomendasikan untuk ditempatkan pada posisi front office BDS, yakni area yang membutuhkan kemampuan adaptasi digital yang cepat, penguasaan aplikasi layanan, serta interaksi langsung dengan masyarakat melalui kanal digital. Sementara itu, aparatur dengan kompetensi administrasi yang kuat lebih tepat ditempatkan pada posisi back office verifikasi, guna memastikan akurasi, ketelitian, dan kualitas dokumen digital yang diproses. Pendekatan penempatan berbasis kompetensi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas alur pelayanan, tetapi juga mempercepat adopsi digital secara menyeluruh, karena setiap unit diisi oleh SDM yang paling sesuai dengan tuntutan tugas dan karakteristik pekerjaannya.

6. Prioritas Tahunan Pengembangan SDM

TNA menyusun roadmap pengembangan kompetensi jangka menengah yang dibagi ke dalam prioritas tahunan, sehingga proses peningkatan kapasitas aparatur dapat berlangsung secara bertahap dan terukur. Pada Tahun 1, fokus diarahkan pada penguatan literasi digital dan pemahaman SOP dasar sebagai fondasi utama transformasi layanan. Memasuki Tahun 2, prioritas pelatihan bergeser pada peningkatan kemampuan *service recovery*, komunikasi digital, serta kerja sama tim untuk memperkuat kualitas pelayanan digital yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Selanjutnya, Tahun 3 menitikberatkan pada pengembangan

inovasi, peningkatan agility dalam menghadapi perubahan, serta penguatan kepemimpinan digital agar aparatur mampu menjadi penggerak utama transformasi di unit masing-masing. Analisis TNA secara keseluruhan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di Kecamatan Cicalengka sangat bergantung pada kesiapan SDM, bukan hanya pada ketersediaan teknologi. Gap terbesar yang ditemukan meliputi literasi digital, orientasi pelayanan digital, kemampuan pemecahan masalah dalam konteks digital, serta penguasaan SOP dan *service recovery*. Dengan kondisi tersebut, pelatihan perlu disusun secara sistematis, berjenjang, dan berkelanjutan sesuai prioritas yang telah dipetakan. Oleh karena itu, TNA ini menjadi fondasi strategis bagi penyusunan program pengembangan SDM dan perencanaan pelatihan pada bab-bab berikutnya.

4.5 Rencana Pelatihan Tahunan (Rencana Aksi TNA)

Rencana aksi ini disusun untuk memberikan arah pengembangan kompetensi aparatur selama tiga tahun ke depan. Program pelatihan diurutkan berdasarkan prioritas: penguatan dasar di Tahun 1, efisiensi dan soft skills digital di Tahun 2, serta inovasi dan kepemimpinan digital di Tahun 3.

A. Rencana Pelatihan Tahun 1

Rencana Pelatihan Tahun 1 difokuskan pada penguatan kompetensi dasar yang menjadi fondasi utama transformasi layanan digital, khususnya literasi digital, pemahaman SOP, dan kemampuan pelayanan inti. Pada tahap ini, tujuan utama yang ingin dicapai adalah mengurangi kesenjangan kompetensi yang masih cukup besar terkait literasi digital serta penguasaan prosedur pelayanan berbasis aplikasi. Selain itu, pelatihan pada Tahun 1 dirancang untuk memastikan seluruh petugas pelayanan, baik di kecamatan maupun desa, mampu mengoperasikan sistem BDS secara mandiri dan memberikan pelayanan dasar secara digital dengan standar yang konsisten. Pendekatan ini menjadi langkah awal yang krusial untuk membangun kesiapan aparatur sebelum memasuki tahap penguatan dan transformasi pada tahun-tahun berikutnya.

Tabel 4.7 Rencana Pelatihan Tahun 1

NO	NAMA PROGRAM PELATIHAN	SASARAN PESERTA	KOMPETENSI YANG DIKUATKAN	WAKTU PELAKSANAAN	METODE	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	Pelatihan Literasi Digital Dasar s.d Lanjutan BDS	Petugas pelayanan kecamatan, operator desa	Digital skills, penguasaan BDS, digital safety	Triwulan I–II	Kelas + praktik langsung	≥ 80% peserta mampu mengoperasikan BDS tanpa pendampingan dasar

NO	NAMA PROGRAM PELATIHAN	SASARAN PESERTA	KOMPETENSI YANG DIKUATKAN	WAKTU PELAKSANAAN	METODE	INDIKATOR KEBERHASILAN
2	Bimtek SOP Digitalisasi Pelayanan (BDS dan SP4N)	Seluruh aparatur yang terlibat dalam layanan digital	Penguasaan prosedur dan SOP digital	Triwulan II	Bimtek teknis	Penurunan kesalahan input dan keterlambatan proses $\geq 30\%$
3	Pelatihan Pelayanan Publik Berbasis Digital	Petugas front office BDS	Orientasi pelayanan digital, komunikasi digital dasar	Triwulan III	Workshop + simulasi layanan	Peningkatan nilai SKM dan umpan balik positif dari warga
4	Pelatihan Penanganan Keluhan dan Service Recovery Dasar	Petugas pelayanan, admin SP4N	Problem solving, service recovery, empati	Triwulan III–IV	Pelatihan + role play	Waktu respons keluhan lebih cepat; keluhan berulang menurun

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

B. Rencana Pelatihan Tahun 2

Rencana Pelatihan Tahun 2 berfokus pada peningkatan efisiensi operasional, penguatan koordinasi antarunit, serta pengembangan *soft skills* digital yang semakin penting dalam penyelenggaraan layanan berbasis teknologi. Pada tahap ini, tujuan utamanya adalah memperkuat kemampuan manajemen waktu, kerja sama tim, dan koordinasi pelayanan digital agar proses layanan dapat berjalan lebih tertib, cepat, dan terintegrasi. Selain itu, pelatihan Tahun 2 juga diarahkan untuk meningkatkan kompetensi komunikasi digital lanjutan, termasuk kemampuan menangani keluhan warga yang lebih kompleks dan membutuhkan pendekatan profesional, empatik, serta responsif. Dengan penguatan keterampilan ini, aparatur diharapkan mampu memberikan kualitas layanan digital yang lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

Tabel 4.8 Rencana Pelatihan Tahun 2

NO	NAMA PROGRAM PELATIHAN	SASARAN PESERTA	KOMPETENSI YANG DIKUATKAN	WAKTU	METODE	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	Pelatihan Manajemen Waktu dan Pengelolaan Antrean Digital	Petugas front office, koordinator layanan	Manajemen waktu dan prioritas	Triwulan I	Pelatihan + redesign alur	Waktu tunggu rata-rata menurun; antrean lebih tertib
2	Pelatihan Teamwork Pelayanan Digital	Seluruh tim pelayanan kecamatan dan desa	Kerja sama, koordinasi lintas unit	Triwulan II	FGD + simulasi	Peningkatan koordinasi; berkurangnya duplikasi kerja
3	Pelatihan Lanjutan Komunikasi Digital dan Pengendalian Emosi	Petugas yang sering menangani keluhan	Komunikasi efektif digital, pengendalian emosi, empati	Triwulan II–III	Pelatihan + role play kasus sulit	Penurunan komplain terkait sikap petugas; interaksi lebih kondusif
4	Pelatihan Perbaikan Proses (Process Improvement) Layanan Digital	Pejabat struktural, koordinator, staf kunci	Inisiatif dan perbaikan berkelanjutan	Triwulan IV	Workshop + kerja kelompok	Terdapat usulan perbaikan alur/SOP yang diimplementasikan

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

C. Rencana Pelatihan Tahun 3

Rencana Pelatihan Tahun 3 diarahkan pada tahap transformasi yang berfokus pada pengembangan inovasi, peningkatan agility, serta penguatan kepemimpinan digital di lingkungan kecamatan dan desa. Pada fase ini, pelatihan diformulasikan untuk mendorong aparatur mampu menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan solusi layanan berbasis digital yang lebih efektif, adaptif, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Tujuan utamanya adalah mengembangkan kemampuan inovasi digital di tingkat desa dan kecamatan, sehingga setiap unit dapat berkontribusi dalam menghasilkan terobosan pelayanan publik. Selain itu, pelatihan Tahun 3 juga bertujuan meningkatkan kapasitas aparatur dalam hal agility, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, dan memperkuat kepemimpinan digital agar mereka dapat memandu proses transformasi secara lebih strategis. Dengan pencapaian tujuan tersebut, fase ini menegaskan kesiapan aparatur untuk membawa organisasi menuju birokrasi digital yang modern, inovatif, dan berkelanjutan.

Tabel 4.9 Rencana Pelatihan Tahun 3

No	NAMA PROGRAM PELATIHAN	SASARAN PESERTA	KOMPETENSI YANG DIKUATKAN	WAKTU	METODE	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	Pelatihan Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital	Aparatur kecamatan, desa, pejabat fungsional	Inovasi, desain layanan digital	Triwulan I	Workshop + project-based learning	Minimal 1 inovasi layanan digital diuji coba
2	Pelatihan Agility dan Adaptasi Teknologi	Seluruh aparatur	Agility, adaptasi cepat, manajemen perubahan	Triwulan II	Pelatihan + simulasi perubahan	Peningkatan kecepatan adaptasi sistem baru
3	Pelatihan Kepemimpinan Digital	Pejabat struktural, koordinator unit	Leadership digital, pengambilan keputusan berbasis data	Triwulan III	Pelatihan + studi kasus	Implementasi kebijakan digital internal yang lebih efektif
4	Pelatihan Analisis Data Pelayanan Digital	Admin data, operator kunci, staf teknis	Data literacy, analisis data, perbaikan layanan	Triwulan III–IV	Workshop + praktik data	Tersedianya laporan analisis data pelayanan digital berkala

(Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025)

Rencana aksi pelatihan selama tiga tahun dirancang secara bertahap untuk memastikan pengembangan kompetensi aparatur berlangsung terarah dan berkesinambungan. Pada Tahun 1, fokus utama diarahkan pada pembangunan fondasi melalui penguatan literasi digital, pemahaman SOP, dan peningkatan kemampuan pelayanan dasar. Memasuki Tahun 2, pengembangan diarahkan pada tahap penguatan yang menitikberatkan pada peningkatan efisiensi layanan, penguasaan *soft skills* digital, serta koordinasi lintas unit dan desa. Sementara itu, Tahun 3 menjadi tahap transformasi yang berfokus pada pengembangan inovasi pelayanan, peningkatan agility aparatur dalam menghadapi perubahan, dan pembentukan kepemimpinan digital sebagai penggerak utama transformasi. Secara keseluruhan, rencana tiga tahunan ini dirancang untuk mempercepat transformasi digital di Kecamatan Cicalengka sekaligus memastikan peningkatan kompetensi aparatur berlangsung secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan.

BAB V

**STRATEGI TRANSFORMASI, PEMERATAAN KOMPETENSI,
DAN PROGRAM PENGEMBANGAN SDM**

BAB VI

**INDIKATOR KINERJA UNTUK MENDUKUNG TRANSFORMASI SDM
DAN DIGITALISASI PELAYANAN**

BAB VII

PENUTUP

Pedoman Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Digitalisasi Pelayanan Publik Kecamatan Cicalengka ini disusun sebagai acuan komprehensif untuk memperkuat kapasitas aparatur dalam menghadapi transformasi pelayanan berbasis teknologi. Melalui pemetaan kompetensi, analisis kebutuhan pelatihan (TNA), strategi pengembangan SDM, serta pemerataan kompetensi antar desa, pedoman ini menjadi dasar sistematis untuk meningkatkan kualitas layanan publik di era digital.

Digitalisasi pelayanan melalui Bedas Digital Services (BDS) membuka peluang besar untuk menghadirkan layanan yang lebih cepat, transparan, dan mudah diakses. Namun keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kesiapan dan kompetensi aparatur, bukan hanya pada aplikasi atau infrastruktur. Karena itu, penguatan SDM perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan agar seluruh pegawai mampu memenuhi tuntutan pelayanan digital modern.

Pedoman ini juga menekankan pentingnya perubahan pola pikir, penguatan keterampilan, dan penyesuaian sistem kerja secara bersamaan sehingga transformasi digital tidak hanya bersifat teknis, tetapi benar-benar membentuk budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kualitas layanan. Pemerataan kompetensi antar desa, koordinasi lintas unit, serta komunikasi publik yang efektif menjadi bagian penting untuk memastikan layanan digital dapat diakses secara merata oleh seluruh warga, termasuk kelompok rentan.

Akhirnya, pedoman ini diharapkan menjadi rujukan dalam penyusunan pengembangan SDM, pelatihan tahunan, pembinaan kinerja, dan evaluasi layanan digital. Implementasinya membutuhkan komitmen seluruh pihak—pemerintah kecamatan, pemerintah desa, perangkat desa, dan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan kerja sama yang konsisten, Kecamatan Cicalengka dapat mewujudkan pelayanan publik yang modern, responsif, dan berdaya saing sesuai arah pembangunan Kabupaten Bandung dan agenda nasional SPBE.

Semoga pedoman ini memberikan manfaat dan menjadi pijakan bersama dalam mempercepat transformasi pelayanan publik menuju masa depan yang lebih baik.



“Raison d'être atau alasan satu-satunya bagi eksistensi negara adalah kepentingan umum (pelayanan publik).” — Franz Magnis Suseno