



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 *Batas 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 & 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 menyelesaiakannya tepat waktu. Keandalan ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat karena menunjukkan bahwa pelayanan diberikan secara profesional dan terstandar.
 3. Dimensi *responsiveness* (ketangggapan) menekankan kesigapan aparatur dalam membantu masyarakat, termasuk kemampuan memberikan informasi yang jelas, cepat, dan sesuai kebutuhan pemohon layanan. Ketangggapan 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.

Digitalisasi pelayanan di Kecamatan Cicalengka 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

Kompetensi pelayanan digital merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang harus dimiliki oleh aparatur agar mampu memberikan pelayanan publik berbasis teknologi secara efektif, efisien, aman, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Pelayanan publik yang berkualitas membutuhkan penguasaan berbagai kompetensi yang saling melengkapi. Pertama, aparatur harus memiliki kompetensi pelayanan publik konvensional, seperti orientasi pelayanan, kemampuan komunikasi yang efektif, empati terhadap masyarakat, serta integritas dan etika pelayanan yang tinggi. Kedua, diperlukan pula kompetensi teknis sesuai tugas jabatan, termasuk pemahaman terhadap prosedur dan SOP, penguasaan jenis-jenis layanan, serta kemampuan menyelesaikan berbagai permasalahan pelayanan secara tepat. Ketiga, di era digital, aparatur wajib memiliki kompetensi digital, mulai dari literasi digital dasar, kemampuan mengoperasikan aplikasi pelayanan, hingga pemahaman mengenai keamanan dan kerahasiaan data. Keempat, untuk menghadapi dinamika perubahan, aparatur juga perlu memiliki kemampuan *agility* organisasi, yakni kesiapan beradaptasi, keterbukaan terhadap inovasi, serta kemampuan menyesuaikan cara kerja dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks Kecamatan Cicalengka, kompetensi pelayanan digital menjadi kunci keberhasilan implementasi Bedas Digital Services (BDS) sebagai media utama pelayanan administrasi kepada masyarakat.

Tanpa kompetensi yang memadai, digitalisasi pelayanan justru dapat menimbulkan hambatan baru, antara lain:

1. Masyarakat kebingungan menggunakan aplikasi,
2. Layanan menjadi tidak andal dan sering terhambat,
3. Meningkatnya keluhan dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah.

Oleh karena itu, penguatan kompetensi pelayanan digital bukan hanya kebutuhan teknis, tetapi juga kebutuhan strategis untuk memastikan bahwa BDS benar-benar membantu dan mempermudah masyarakat dalam mengakses pelayanan publik.

3.2 Kerangka Kompetensi Pelayanan Digital

Kerangka kompetensi pelayanan digital Kecamatan Cicalengka disusun dengan mengintegrasikan berbagai referensi dan regulasi, seoerti SKKNI Nomor 183 Tahun 2016 tentang Pelayanan Publik, Standar Kompetensi ASN dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017, Model kompetensi Spencer & Spencer, dan Module pelatihan Pelayanan Digital LAN dan KemenpanRB. Dari berbagai rujukan tersebut, disusun lima kelompok kompetensi utama pelayanan digital sebagai dasar pengelolaan dan pengembangan SDM, yaitu:

1. Kompetensi inti pelayanan publik, mencakup orientasi pelayanan, komunikasi efektif, integritas dan etika layanan, serta empati. Kompetensi ini menjadi dasar perilaku aparatur dalam melayani masyarakat, baik secara langsung maupun melalui kanal digital.
2. Kompetensi teknis pelayanan, mencakup penguasaan prosedur dan SOP, pengetahuan mengenai jenis-jenis layanan, serta kemampuan memecahkan masalah (problem solving) ketika terjadi hambatan dalam proses pelayanan, baik hambatan administratif maupun teknis aplikasi.
3. Kompetensi sosial dan kerja sama, mencakup kemampuan bekerja dalam tim, berkoordinasi antarunit dan antardesa, serta kemampuan mengelola emosi ketika menghadapi keluhan atau tekanan dari masyarakat.
4. Kompetensi manajerial operasional mencakup kemampuan mengelola waktu, menyusun prioritas, mengatur alur kerja, dan mengoordinasikan pelayanan agar standar waktu penyelesaian layanan (Service Level Agreement/SLA) dapat tercapai.
5. Kompetensi inovasi dan digital mencakup inisiatif perbaikan, kemampuan melakukan perbaikan berkelanjutan, literasi digital, kemampuan mengoperasikan aplikasi BDS dan kanal digital lainnya, serta kemampuan mengelola pengaduan digital.

Kelima kelompok kompetensi ini kemudian dijabarkan dalam bentuk kamus kompetensi yang digunakan sebagai acuan penilaian kinerja berbasis kompetensi, penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis/TNA), dan penyusunan program pengembangan SDM jangka pendek, menengah, dan panjang.

3.3 Kamus Kompetensi Pelayanan Digital

Kamus kompetensi pelayanan digital memuat sepuluh kompetensi inti yang masing-masing dilengkapi dengan definisi, indikator perilaku, serta level penguasaan dari tingkat dasar hingga tingkat strategis. Secara ringkas, sepuluh kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Pelayanan Publik

Kemampuan aparatur memahami kebutuhan masyarakat dan memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah, serta berorientasi pada solusi. Aparatur tidak hanya menjalankan prosedur, tetapi juga berupaya membantu masyarakat sampai urusan mereka selesai.

2. Komunikasi Efektif

Kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, runtut, dan mudah dipahami, baik secara tatap muka maupun melalui kanal digital (WhatsApp, situs web, aplikasi BDS, dan sebagainya). Termasuk di dalamnya kemampuan mendengarkan keluhan, merespons pertanyaan, dan mengurangi kesalahpahaman.

3. Integritas dan Etika Layanan

Kemampuan menjaga kejujuran, netralitas, dan kepatuhan terhadap aturan, termasuk dalam penggunaan sistem digital. Aparatur wajib melindungi kerahasiaan data pribadi warga dan menghindari tindakan yang dapat menimbulkan konflik kepentingan atau diskriminasi.

4. Empati

Kemampuan memahami kondisi dan kesulitan masyarakat, terutama bagi warga yang belum terbiasa menggunakan layanan digital. Aparatur diharapkan sabar, tidak menyalahkan warga, dan siap mendampingi mereka dalam menggunakan aplikasi.

5. Penguasaan Prosedur dan Pengetahuan Layanan

Kemampuan memahami SOP manual dan digital, regulasi yang berlaku, alur layanan, serta fitur-fitur utama BDS. Aparatur mampu menjelaskan tahapan layanan dan memberi informasi yang benar kepada masyarakat.

6. Pemecahan Masalah (Problem Solving)

Kemampuan mengidentifikasi akar permasalahan dan melakukan pemulihan layanan (*service recovery*) ketika terjadi kendala, baik gangguan aplikasi, kesalahan data, antrean penuh, maupun hambatan administratif.

7. Kerja Sama (Teamwork)

Kemampuan bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja, lintas unit, dan antardesa dalam penyelenggaraan pelayanan digital. Termasuk dalam hal ini adalah berbagi informasi, saling membantu ketika terjadi lonjakan layanan, dan membangun suasana kerja yang positif.

8. Pengendalian Emosi

Kemampuan menjaga ketenangan, kesabaran, dan profesionalitas ketika menghadapi tekanan, kemarahan, atau keluhan keras dari masyarakat baik di loket maupun melalui kanal digital.

9. Manajemen Waktu dan Prioritas

Kemampuan mengatur waktu, mengelola antrean digital maupun tatap muka, dan menyusun urutan pekerjaan agar standar waktu pelayanan terpenuhi serta tidak mengorbankan kualitas pelayanan.

10. Inisiatif dan Perbaikan Berkelanjutan

Kemampuan mengajukan usulan perbaikan, mencoba cara kerja baru yang lebih efektif, serta mengoptimalkan penggunaan fitur-fitur digital seperti BDS untuk meningkatkan kualitas layanan.

Untuk seluruh kompetensi tersebut, level penguasaan digambarkan secara bertingkat mulai dari:

- Level 1 (Dasar)
- Level 2 (Terampil)
- Level 3 (Mahir)
- Level 4 (Lanjutan)

- Level 5 (Strategis)

Deskripsi terperinci setiap level untuk setiap kompetensi disusun dalam Lampiran Kamus Kompetensi Pelayanan Digital, sehingga pedoman utama tetap ringkas namun tetap mempunyai rujukan teknis yang lengkap. Berikut adalah ringkasan sepuluh kompetensi pelayanan digital dalam bentuk tabel. Tabel ini memuat kompetensi, definisi singkat, dan contoh indikator perilaku. Penjabaran level 1–5 secara rinci tercantum dalam lampiran.

Tabel 3.1 Ringkasan Kompetensi Pelayanan Digital

NO.	KOMPETENSI	DEFINISI SINGKAT	CONTOH INDIKATOR PERILAKU UTAMA
1	Orientasi Pelayanan Publik	Kemampuan memahami kebutuhan masyarakat dan memberikan layanan yang cepat, tepat, ramah, dan berorientasi pada solusi.	Menyambut masyarakat dengan sopan; menjelaskan alur layanan; membantu sampai urusan selesai; berupaya mencari solusi terbaik ketika ada kendala.
2	Komunikasi Efektif	Kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, runtut, dan dua arah melalui tatap muka maupun kanal digital.	Menjelaskan prosedur dengan bahasa sederhana; menjawab pertanyaan melalui loket, telepon, atau aplikasi BDS; mendengarkan keluhan dengan penuh perhatian.
3	Integritas dan Etika Layanan	Kemampuan menjaga kejujuran, netralitas, dan kepatuhan terhadap aturan, termasuk perlindungan data digital.	Menolak gratifikasi; menjaga kerahasiaan data; memperlakukan semua warga secara adil; tidak memanipulasi data di sistem.
4	Empati	Kemampuan memahami kondisi dan kesulitan masyarakat serta menunjukkan kepedulian.	Bersikap sabar kepada warga yang belum paham teknologi; membantu mengunggah dokumen; tidak menyalahkan warga ketika terjadi kesalahan teknis.
5	Penguasaan Prosedur dan Pengetahuan Layanan	Kemampuan memahami SOP, regulasi, alur layanan manual/digital, serta	Menjelaskan persyaratan layanan; menginput data dengan benar di BDS; mengarahkan masyarakat

NO.	KOMPETENSI	DEFINISI SINGKAT	CONTOH INDIKATOR PERILAKU UTAMA
		fitur BDS dan SP4N-LAPOR.	menggunakan kanal pengaduan yang tepat.
6	Pemecahan Masalah (Problem Solving)	Kemampuan mengidentifikasi masalah dan melakukan pemulihan layanan saat ada kendala.	Mencari penyebab gangguan aplikasi; memberikan penjelasan alternatif kepada warga; berkoordinasi dengan operator atau admin untuk menyelesaikan gangguan.
7	Kerja Sama (Teamwork)	Kemampuan bekerja efektif dengan rekan kerja, lintas unit, dan antardesa dalam pelayanan digital.	Saling membantu saat antrean tinggi; berbagi informasi tentang perubahan SOP; menjaga komunikasi yang baik antarpetugas.
8	Pengendalian Emosi	Kemampuan menjaga ketenangan dan profesionalitas ketika berada dalam situasi penuh tekanan.	Tetap tenang saat dihadapkan dengan warga yang marah; tidak membalas dengan kata-kata kasar; fokus mencari solusi.
9	Manajemen Waktu dan Prioritas	Kemampuan mengatur waktu layanan dan beban kerja agar standar waktu pelayanan terpenuhi.	Mengatur jadwal layanan; mengelola antrean digital dan tatap muka; mendahulukan layanan yang mendesak sesuai SOP.
10	Inisiatif dan Perbaikan Berkelanjutan	Kemampuan mengusulkan dan menjalankan perbaikan proses serta inovasi layanan digital.	Mengusulkan perbaikan alur layanan; mencoba cara baru yang lebih efisien; mengoptimalkan fitur BDS untuk mengurangi antrean.

Tabel ini menjadi acuan sederhana bagi aparatur untuk memahami kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan, sedangkan rincian level kompetensi digunakan dalam proses penilaian kinerja dan perencanaan pelatihan.

3.4 Pemetaan Kompetensi (Competency Mapping)

Pemetaan kompetensi (*competency mapping*) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menggambarkan tingkat penguasaan kompetensi aparatur dibandingkan dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks Kecamatan Cicalengka, pemetaan kompetensi pelayanan digital dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan aparatur kecamatan dan desa dalam melaksanakan pelayanan publik berbasis teknologi, khususnya melalui BDS. Tujuan utama pemetaan kompetensi adalah untuk:

1. Mengetahui profil kompetensi aktual aparatur kecamatan dan desa.
2. Membandingkan kompetensi aktual dengan kompetensi ideal dalam Kamus Kompetensi Pelayanan Digital.
3. Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dan keberhasilan digitalisasi.
4. Menentukan prioritas pengembangan SDM (pelatihan, coaching, mentoring, rotasi, serta penguatan sistem kerja).
5. Menjadi dasar yang objektif bagi penyusunan TNA, penilaian kinerja berbasis kompetensi, dan perencanaan pengembangan karier aparatur.

Dengan demikian, pemetaan kompetensi bukan sekadar kegiatan administrasi, tetapi merupakan instrumen strategis untuk memastikan bahwa transformasi digital di Kecamatan Cicalengka didukung oleh SDM yang siap dan jelas arah pengembangannya.

Dalam pedoman ini, pemetaan kompetensi menggunakan pendekatan multi-metode, yaitu:

1. Penilaian Diri (Self-Assessment)

Aparatur menilai sendiri penguasaan sepuluh kompetensi inti pelayanan digital menggunakan skala Level 1–5. Hal ini membantu aparatur mengenali kekuatan dan kelemahan diri.

2. Penilaian Atasan Langsung (Supervisor Assessment)

Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dengan instrumen yang sama. Penilaian ini memberikan sudut pandang yang lebih objektif dan dapat mengidentifikasi aparatur yang berpotensi menjadi role model atau mentor.

3. Observasi Lapangan

Dilakukan pada loket pelayanan kecamatan, pelayanan administrasi desa, interaksi petugas dengan masyarakat dalam penggunaan BDS, serta penanganan keluhan dan kendala teknis.

4. Wawancara dan Diskusi Kelompok Terarah (FGD)

Dilaksanakan dengan aparatur kecamatan, perangkat desa, operator BDS, dan perwakilan masyarakat untuk menggali tantangan pelayanan digital, persepsi terhadap kesiapan SDM, serta usulan pengembangan kompetensi.

5. Analisis Dokumen dan Data Kinerja

Meliputi SOP pelayanan manual dan digital, data penggunaan BDS, laporan pengaduan masyarakat (termasuk melalui SP4N-LAPOR), laporan evaluasi kinerja, dan hasil survei kepuasan masyarakat.

3.5 Pemetaan Kompetensi Pelayanan Digital

Berdasarkan hasil pengolahan data dari berbagai metode tersebut, diperoleh gambaran umum mengenai kekuatan dan kelemahan kompetensi aparatur kecamatan dan desa dalam melaksanakan pelayanan digital.

Secara umum, hasil pemetaan menunjukkan:

1. Kompetensi yang relatif kuat:

- | | | | |
|--|--------------------|--------------|-----------------|
| ○ Integritas | dan | Etika | Layanan: |
| Aparatur pada umumnya telah mematuhi aturan, menjaga keamanan data warga, dan berupaya memberikan pelayanan yang adil. | | | |
| ○ Kerja Sama | (Teamwork): | | |
| Koordinasi antara pegawai kecamatan dan desa cukup baik, terutama pada saat terjadi lonjakan permohonan layanan. | | | |
| ○ Empati (khususnya dalam pelayanan tatap muka): | | | |
| Petugas dapat menenangkan warga yang bingung dan memberikan arahan dengan sopan. | | | |

2. Kompetensi yang masih perlu penguatan signifikan:

- **Orientasi Pelayanan Digital:**
Belum semua aparatur mampu mengintegrasikan kemampuan pelayanan dengan pemanfaatan aplikasi BDS, misalnya membantu warga mengunggah dokumen, menjelaskan alur pendaftaran online, atau memantau status layanan.
- **Kompetensi Digital Teknis:**
Tidak semua aparatur memahami fitur BDS secara mendalam. Di beberapa desa, pengelolaan layanan digital masih bergantung pada satu atau dua orang operator saja.
- **Pemecahan Masalah dan Service Recovery:**
Ketika terjadi error aplikasi, antrean penuh, atau pengajuan gagal, sebagian petugas belum mampu menjelaskan dengan jelas kepada masyarakat dan belum mampu menawarkan langkah alternatif yang konkret.
- **Manajemen Waktu dan Prioritas:**
Aparatur sering kesulitan menyeimbangkan layanan tatap muka dan layanan digital yang berjalan secara bersamaan.
- **Inisiatif dan Perbaikan Berkelanjutan:**
Usulan perbaikan dan inovasi layanan digital masih terbatas dan belum menjadi budaya kerja.

Hasil pemetaan juga menunjukkan adanya **perbedaan antar desa dan unit kerja**:

- Desa yang dekat dengan pusat kecamatan atau yang sering mendapatkan pendampingan umumnya memiliki kompetensi digital yang lebih baik.
- Desa yang lebih terpencil dan memiliki keterbatasan infrastruktur digital cenderung menunjukkan tingkat kompetensi digital yang lebih rendah.
- Unit kerja yang langsung menangani layanan melalui BDS umumnya lebih terbiasa menggunakan aplikasi dibandingkan unit yang lebih banyak menangani administrasi internal.

Informasi ini menjadi dasar penting untuk menyusun program pengembangan SDM yang spesifik dan tidak “seragam rata”, melainkan disesuaikan dengan kondisi masing-masing unit dan desa.

3.6 Analisis Kesenjangan Kompetensi (Competency Gap Analysis)

Analisis kesenjangan kompetensi dilakukan dengan cara membandingkan **level kompetensi aktual** dengan **level kompetensi ideal (target)** yang telah ditetapkan dalam Kamus Kompetensi Pelayanan Digital, yaitu:

- **Level 3 (Mahir)** untuk jabatan pelaksana, dan
- **Level 4 (Lanjutan)** untuk koordinator atau penanggung jawab pelayanan.

Hasil analisis menunjukkan beberapa pola kesenjangan sebagai berikut:

1. Kesenjangan pada kompetensi inti pelayanan digital:

- **Orientasi Pelayanan Publik Digital**

Target kompetensi untuk pelaksana adalah Level 3, namun rata-rata capaian aktual masih berada pada Level 2. Akibatnya, belum semua petugas secara proaktif membantu masyarakat menyelesaikan layanan melalui BDS dari awal sampai selesai.

- **Komunikasi Digital**

Penjelasan prosedur digital belum konsisten, terutama kepada masyarakat yang baru pertama kali menggunakan aplikasi, sehingga masih sering terjadi kebingungan.

2. Kesenjangan pada kompetensi teknis digital:

- **Penguasaan Prosedur dan Pengetahuan Layanan Digital**

Banyak aparatur masih berada pada Level 1–2, padahal targetnya Level 3. Hal ini menimbulkan:

- kesalahan input data,
- keterlambatan proses,
- ketergantungan pada rekan yang lebih ahli.

- **Pemecahan Masalah (Problem Solving)**

Ketika terjadi gangguan sistem, sebagian petugas belum siap melakukan *service recovery*, sehingga layanan digital mudah tersendat.

3. Kesenjangan pada kompetensi pendukung:

- **Manajemen Waktu dan Prioritas**

Aparatur sering kewalahan menyeimbangkan layanan manual dan digital yang berjalan bersamaan, sehingga standar waktu pelayanan belum selalu tercapai.

- **Inisiatif dan Perbaikan Berkelanjutan**

Usulan perbaikan proses dan inovasi digital masih terbatas, padahal kompetensi ini sangat diperlukan untuk mempercepat transformasi pelayanan.

Kesenjangan kompetensi tersebut berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan. Dimensi SERVQUAL, terutama:

- **Responsiveness** (ketanggapan) dan
- **Reliability** (keandalan),

belum sepenuhnya terpenuhi. Dari sisi kepuasan masyarakat, kesenjangan kompetensi ini dapat menurunkan kecenderungan masyarakat untuk merekomendasikan layanan BDS kepada orang lain (*Net Promoter Score/NPS*). Selain itu, kesenjangan kompetensi menghambat peningkatan tingkat kematangan *e-government*, sehingga digitalisasi pelayanan sulit mencapai tahap integrasi dan transformasi yang diharapkan.

Oleh karena itu, hasil pemetaan dan analisis kesenjangan kompetensi ini menjadi **landasan utama** untuk:

- menyusun Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA),
- merancang program pengembangan SDM jangka pendek, menengah, dan panjang,
- mengarahkan prioritas intervensi pada kompetensi yang paling berpengaruh terhadap kualitas pelayanan digital.

Dengan demikian, pemetaan dan analisis kesenjangan kompetensi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi benar-benar berfungsi sebagai **alat bantu pengambilan keputusan** dalam upaya memperkuat kapasitas aparatur dan mempercepat keberhasilan implementasi Bedas Digital Services (BDS) di Kecamatan Cicalengka.

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:

- tuntutan digitalisasi pelayanan (implementasi BDS, SPBE, dan pelayanan terpadu);
- kebijakan dan regulasi, seperti Peraturan Bupati Bandung Nomor 121 Tahun 2025 dan Nomor 131 Tahun 2025, SOP pelayanan digital, serta standar kompetensi ASN;
- tujuan strategis Kecamatan Cicalengka, seperti peningkatan kualitas pelayanan publik, percepatan layanan administrasi, efisiensi proses kerja, dan penguatan literasi digital masyarakat;
- 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:

- peran aparatur kecamatan dan desa dalam penyelenggaraan pelayanan digital;
- kompetensi teknis yang diperlukan, seperti penggunaan aplikasi BDS, verifikasi dokumen digital, pengelolaan antrean digital, penanganan keluhan, dan *service recovery*;
- 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:

- *self-assessment* kompetensi,
- penilaian atasan langsung (*supervisor assessment*),
- observasi perilaku pelayanan,
- indikator kualitas pelayanan (SERVQUAL) dan kepuasan/loyalitas masyarakat (NPS),
- riwayat pelatihan yang pernah diikuti,
- 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

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	3–4	2	1–2	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.

Tabel 4.3 Gap Kompetensi Teknis Pelayanan Digital

KOMPETENSI	LEVEL IDEAL	LEVEL AKTUAL (RATA-RATA)	GAP	KETERANGAN
Penguasaan Prosedur Digital	3	1–2	1–2	Masih terjadi kesalahan input; petugas belum mandiri mengatasi kendala pada BDS.

Problem Solving & Service Recovery	3	1–2	1–2	Keluhan dan gangguan layanan digital belum ditangani secara cepat dan tuntas.
------------------------------------	---	-----	-----	---

Tabel 4.4 Gap Kompetensi Pendukung

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

Ringkasan Gap Literasi Digital

Jika dilihat dari dimensi literasi digital, secara umum diperoleh gambaran sebagai berikut:

- **Digital Skills (keterampilan digital)** → gap sekitar 1–2 level (belum semua aparatur lancar menggunakan BDS dan perangkat digital).
- **Digital Safety (keamanan data)** → gap sekitar 1 level (masih perlu penguatan pemahaman terkait keamanan dan kerahasiaan data).
- **Digital Ethics (etika digital)** → gap relatif kecil, karena integritas aparatur pada umumnya sudah cukup baik.
- **Digital Culture (budaya digital)** → gap sekitar 1 level, terutama terkait kebiasaan memanfaatkan kanal digital sebagai standar utama pelayanan.

Gap Berdasarkan Unit Kerja/Desa

Hasil analisis juga menunjukkan variasi kesenjangan kompetensi antar desa dan unit kerja:

- Desa dengan akses internet baik dan sering memperoleh pendampingan → gap relatif kecil (sekitar 1 level).
- Desa yang terpencil dan memiliki keterbatasan infrastruktur digital → gap lebih besar (1–2 level).
- Unit pelayanan **front office** → umumnya lebih siap dalam pelayanan digital karena sering berinteraksi dengan BDS.
- Unit administrasi internal → membutuhkan pelatihan intensif untuk mengejar kompetensi digital dasar.

Informasi ini penting untuk menyusun program pelatihan yang tidak “sama rata”, tetapi disesuaikan dengan kondisi masing-masing desa dan unit kerja.

4.3 Prioritas Kebutuhan Pelatihan

Berdasarkan:

- hasil identifikasi gap kompetensi,
- urgensi transformasi digital, dan
- peran strategis masing-masing unit kerja,

kebutuhan pelatihan dikelompokkan menjadi tiga tingkat prioritas:

- 1. Prioritas Utama (High Priority)**
- 2. Prioritas Menengah (Medium Priority)**
- 3. Prioritas Lanjutan (Long-Term Priority)**

Penyusunan prioritas ini langsung merujuk pada kompetensi yang telah dipetakan dan gap yang telah dianalisis.

A. Prioritas Utama (High Priority)

Pelatihan pada kategori ini perlu dilaksanakan segera karena berhubungan langsung dengan kualitas dan keberlangsungan pelayanan digital.

1. Pelatihan	Literasi	Digital	(Dasar–Lanjutan)
---------------------	-----------------	----------------	-------------------------

Fokus:

- penggunaan aplikasi BDS;
- unggah dan verifikasi dokumen digital;
- keamanan dan kerahasiaan data warga;
- penanganan gangguan teknis sederhana (*basic troubleshooting*).

2. Pelatihan Pelayanan Publik Berbasis Digital

Fokus:

- komunikasi efektif melalui kanal digital;
- pendampingan warga dalam penggunaan aplikasi;
- penerapan prinsip SERVQUAL dalam konteks layanan digital.

3. Pelatihan Penanganan Keluhan & Service Recovery

Fokus:

- pengelolaan pengaduan melalui SP4N-LAPOR dan kanal lain;
- teknik menghadapi warga yang marah atau kecewa;
- pemberian solusi alternatif dan pengelolaan ekspektasi pemohon.

4. Pelatihan Penguasaan SOP Digitalisasi Pelayanan

Fokus:

- pemutakhiran dan pemahaman detail SOP BDS dan kanal digital lainnya;
- standarisasi alur pelayanan digital;
- penetapan dan penerapan standar waktu layanan (*Service Level Agreement/SLA*).

B. Prioritas Menengah (Medium Priority)

Pelatihan dalam kategori ini penting untuk mendukung efektivitas layanan, meskipun tidak se-mendesak prioritas utama.

1. **Pelatihan Manajemen Waktu dan Prioritas dalam Layanan Digital**
2. **Pelatihan Kerja Sama dan Koordinasi Tim pada Layanan Digital**
3. **Pelatihan Penyusunan SOP dan Perbaikan Proses (*Process Improvement*) di tingkat kecamatan dan desa.**

C. Prioritas Lanjutan (Long-Term Priority)

Pelatihan kategori ini berfokus pada penguatan kapasitas jangka panjang dan pembangunan ekosistem birokrasi yang *agile* dan inovatif.

1. **Pelatihan Inovasi Layanan Publik dan *Design Thinking***

2. **Pelatihan Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*)** bagi pejabat struktural dan koordinator layanan.
3. **Pelatihan Agility dan Manajemen Perubahan (*Change Management*)**
4. **Pelatihan Analisis Data Layanan** untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Tabel 4.5 Ringkasan Prioritas Pelatihan (TNA Priorities)

Kategori	Jenis Pelatihan Utama	Fokus Utama
Prioritas Utama	Literasi Digital, Pelayanan Digital, Service Recovery, SOP Digital	Penguatan kompetensi digital dan kompetensi pelayanan inti
Prioritas Menengah	Manajemen Waktu, Teamwork, Perbaikan Proses	Peningkatan efisiensi dan koordinasi layanan
Prioritas Lanjutan	Inovasi, Kepemimpinan Digital, Agility, Analisis Data	Transformasi jangka panjang dan penguatan tata kelola

4.4 Output Analisis Kebutuhan Pelatihan

Output yang dihasilkan dari proses TNA ini antara lain:

1. **Matriks kompetensi pegawai** yang memuat level kompetensi ideal, level aktual, dan gap untuk setiap kompetensi utama.
2. **Daftar kebutuhan pelatihan per kompetensi**, seperti literasi digital, penguasaan SOP digital, komunikasi digital, *service recovery*, dan lain-lain.
3. **Daftar kebutuhan pelatihan per desa atau unit kerja**, misalnya:
 - o desa dengan gap digital tinggi → pelatihan literasi digital dan SOP dasar;
 - o unit pelayanan BDS → pelatihan *service recovery* dan komunikasi digital.
4. **Rencana intervensi pengembangan SDM**, yang mencakup:
 - o pelatihan formal,
 - o *coaching*,

- *mentoring*,
- *peer learning* antardesa,
- supervisi intensif dari kecamatan dan kabupaten.

5. Rekomendasi penempatan SDM berdasarkan keunggulan kompetensi digital, misalnya:

- menempatkan SDM dengan *digital skills* tinggi di front office BDS;
- menempatkan SDM dengan kompetensi administrasi kuat di back office verifikasi.

6. Prioritas tahunan pengembangan SDM, misalnya:

- Tahun 1 → penguatan literasi digital dan penguasaan SOP;
- Tahun 2 → penguatan *service recovery* dan kerja sama tim;
- Tahun 3 → pengembangan inovasi, *agility*, dan kepemimpinan digital.

Analisis Kebutuhan Pelatihan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di Kecamatan Cicalengka sangat ditentukan oleh kapasitas SDM, bukan hanya oleh kesiapan teknologi. Gap terbesar terdapat pada:

- literasi digital,
- orientasi pelayanan digital,
- kemampuan pemecahan masalah dalam konteks digital, serta
- penguasaan SOP dan *service recovery*.

Oleh karena itu, pelatihan perlu disusun dan dilaksanakan secara sistematis, berbasis prioritas, dan berkelanjutan. TNA ini menjadi fondasi bagi penyusunan strategi pengembangan SDM dan program pelatihan pada bab-bab berikutnya.

4.5 TNA Jabatan Petugas Pelayanan Digital

Bagian ini menyajikan contoh **TNA untuk jabatan Petugas Pelayanan Digital (Front Office BDS)**. Contoh ini dapat digunakan sebagai template untuk seluruh petugas pelayanan di kecamatan maupun desa.

Tabel 4.6 Contoh Matriks TNA – Jabatan: Petugas Pelayanan Digital (Front Office BDS)

N o.	Kompet ensi Utama	Le vel Ide al	Leve l Aktu al*	G ap	Dampak terhadap Pelayana n	Kebutuh an Pelatiha n	Metode yang Disaran kan	Priori tas
1	Orientasi Pelayana n Digital	3	2	1	Petugas belum proaktif mendamp ingi warga menggun akan BDS; masyarak at bingung saat mengajuk an permohon an digital.	Pelatihan Pelayana n Publik Berbasis Digital (SERVQ UAL digital, pendamp ingan warga).	Kelas tatap muka + simulasi kasus (<i>role play</i>).	Tinggi
2	Komuni kasi Efektif Digital	3–4	2	1– 2	Penjelasan alur dan prosedur BDS kurang jelas; banyak warga mengulan g	Pelatihan Komunik asi Layanan Digital & Penulisan Pesan Layanan (WA, chat,	Pelatihan kelas + <i>coaching</i> <i>on the job</i> .	Tinggi

					pertanyaan yang sama.	notifikasi).		
3	Empati	3	2	1	Petugas cenderung fokus pada berkas, belum sepenuhnya memperhatikan kesulitan warga yang belum melek digital.	Pelatihan Service Excellence & Empati dalam Layanan Publik.	Workshop interaktif + studi kasus.	Menengah
4	Penguasaan Prosedur & Pengetahuan Layanan Digital (BDS, SP4N)	3	1–2	1–2	Terjadi kesalahan input; layanan tertunda; petugas sering bertanya ke rekan lain; warga menunggu	Bimbingan Teknis (Bimtek) BDS & SP4N-LAPOR, termasuk SOP digital.	Bimtek praktis dengan pendampingan langsung.	Tinggi

					u lebih lama.			
5	Problem Solving & Service Recovery	3	1–2	1–2	Saat aplikasi error/antrian penuh, warga diminta “menunggu” tanpa solusi; keluhan menumpuk.	Pelatihan Penanganan Keluhan & Service Recovery Layanan Digital.	Pelatihan + penyusunan panduan cepat (<i>quick guidance</i>).	Tinggi
6	Manajemen Waktu & Prioritas	3	2	1	Antrean menumpuk pada jam sibuk; petugas kewalahan membagi antara layanan tatap muka dan digital.	Pelatihan Manajemen Waktu dan Pengelolaan Antrean Digital.	Kelas singkat + <i>redesign</i> alur kerja di unit.	Menengah
7	Kerja Sama	3	2–3	0–1	Koordinasi sudah berjalan,	Pelatihan Teamwork	FGD internal +	Menengah

	(Teamwork)				tetapi belum ada pembagian peran yang jelas pada jam puncak layanan.	Pelayanan Digital & Koordinasi Front–Back Office.	simulasi tugas.	
8	Pengendalian Emosi	3	2	1	Petugas terkadang terbawa emosi saat menghadapi keluhan keras; berisiko menimbulkan konflik dengan warga.	Pelatihan Pengelolaan Emosi dan Komunikasi Asertif.	Pelatihan kelas + <i>role play</i> situasi sulit.	Menengah
9	Literasi Digital (Digital Skills & Safety)	3	1–2	1–2	Pengoperasian fitur BDS belum lancar; terdapat risiko kesalahan pengelola	Pelatihan Literasi Digital Dasar–Lanjutan (BDS, keamanan data).	Bimtek + modul video/tutor sebaya.	Tinggi

					an data warga.			
1 0	Inisiatif & Perbaikan Berkelanjutan	3–4	2	1– 2	Usulan perbaikan alur dan inovasi sangat terbatas; petugas hanya mengikuti pola lama.	Pelatihan Inovasi Layanan dan Penyusunan Usulan Perbaikan Sederhana.	Workshop inovasi (<i>mini lab inovasi unit</i>).	Renda h– Menengah

Catatan: Level aktual diisi berdasarkan hasil pemetaan kompetensi (*self-assessment, penilaian atasan, observasi, dll*).

Tabel ini dapat dikembangkan menjadi lebih rinci dengan menambahkan kolom:

- Nama Pegawai,
- Unit/Desa,
- Rencana Tindak Lanjut (misalnya jadwal pelatihan, pendampingan, dll).

4.6 Rencana Pelatihan Tahunan (Rencana Aksi TNA)

Bagian ini menyajikan contoh **Rencana Pelatihan Tahunan** selama tiga tahun, yang disusun selaras dengan prioritas pelatihan dan gap kompetensi yang telah diidentifikasi.

A. Rencana Pelatihan Tahun 1

(Fokus: Penguatan dasar – literasi digital, SOP, dan pelayanan inti)

Tujuan Utama:

- Mengurangi gap literasi digital dan penguasaan SOP digital.
- Memastikan seluruh petugas pelayanan memiliki kemampuan minimal untuk mengoperasikan BDS dan melayani warga secara digital.

Tabel 4.7 Rencana Pelatihan Tahun 1

N o.	Nama Program Pelatiha n	Sasaran Peserta	Kompete nsi yang Dikuatka n	Waktu Pelaksana an	Metode	Indikator Keberhasila n
1	Pelatihan Literasi Digital Dasar— Lanjutan BDS	Petugas pelayanan kecamatan an, operator desa	<i>Digital skills,</i> penguasaan BDS, <i>digital safety</i>	Triwulan I-II	Kelas + praktik langsung	≥ 80% peserta mampu mengoperasikan BDS tanpa pendampingan dasar.
2	Bimtek SOP Digitalisa si Pelayana n (BDS & SP4N)	Seluruh aparatur yang terlibat dalam layanan digital	Penguasaan prosedur & SOP digital	Triwulan II	Bimtek teknis	Penurunan kesalahan input dan keterlambatan proses ≥ 30%.
3	Pelatihan Pelayana n 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 Penangan an Keluhan & Service	Petugas pelayanan, admin SP4N	<i>Problem solving, service recovery, empati</i>	Triwulan III-IV	Pelatihan + role play	Waktu respons keluhan lebih cepat; keluhan

	Recovery Dasar					berulang menurun.
--	----------------	--	--	--	--	-------------------

B. Rencana Pelatihan Tahun 2

(Fokus: Efisiensi, koordinasi, dan penguatan soft skills digital)

Tujuan Utama:

- Menguatkan manajemen waktu, kerja sama, dan koordinasi pelayanan digital.
- Memperdalam kemampuan komunikasi dan penanganan keluhan.

Tabel 4.8 Rencana Pelatihan Tahun 2

N o.	Nama Program Pelatihan	Sasaran Peserta	Kompete nsi yang Dikuatka n	Waktu	Metode	Indikator Keberhasilan
1	Pelatihan Manajeme n Waktu & Pengelolaa n Antrean Digital	Petugas front office, koordinat or layanan	Manajeme n waktu & prioritas	Triwul an I	Pelatiha n + <i>redesig</i> <i>n</i> alur	Waktu tunggu rata-rata menurun; antrean lebih tertib.
2	Pelatihan Teamwork Pelayanan Digital	Seluruh tim pelayana n kecamata n & desa	Kerja sama, koordinasi lintas unit	Triwul an II	FGD + simulas i	Peningkatan koordinasi, berkurangnya duplikasi kerja.
3	Pelatihan Lanjutan Komunika si Digital &	Petugas yang sering menghad api	Komunika si efektif digital, pengendal	Triwul an II– III	Pelatiha n + <i>role</i> <i>play</i> kasus sulit	Penurunan komplain terkait sikap petugas;

	Pengendali an Emosi	keluhan warga	ian emosi, empati			interaksi lebih kondusif.
4	Pelatihan Perbaikan Proses <i>(Process Improveme nt)</i> Layanan Digital	Pejabat struktural ,	Inisiatif & perbaikan berkelanjut an koordinat or, staf kunci	Triwul an IV	Worksh op + kerja kelomp ok	Terdapat usulan perbaikan alur/SOP yang diimplementasi kan.

BAB V

STRATEGI TRANSFORMASI, PEMERATAAN KOMPETENSI, DAN PROGRAM PENGEMBANGAN SDM

Transformasi sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama dalam keberhasilan digitalisasi pelayanan publik di Kecamatan Cicalengka. Tanpa SDM yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing, implementasi **Batas Digital Services (BDS)** akan menghadapi berbagai kendala, seperti gangguan sistem, antrean penuh, rendahnya responsivitas, serta menurunnya kepuasan masyarakat.

Bab ini menguraikan strategi yang diperlukan untuk:

1. meningkatkan kompetensi aparatur kecamatan dan desa,
2. mengatasi ketimpangan kompetensi antarwilayah, dan
3. membangun budaya kerja yang *agile*, inovatif, dan responsif terhadap dinamika teknologi.

Seluruh strategi dalam bab ini disusun berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) pada bab sebelumnya, sehingga program pengembangan yang dirancang benar-benar menjawab kebutuhan riil di lapangan.

5.1 Strategi Transformasi SDM: Mindset, Skillset, dan Systemset

Strategi transformasi SDM difokuskan pada tiga pilar utama, yaitu **mindset**, **skillset**, dan **systemset**. Ketiga pilar ini harus berjalan bersama agar transformasi digital dapat berlangsung efektif dan berkelanjutan:

- **Mindset** → cara berpikir dan sikap aparatur terhadap perubahan dan pelayanan digital.
- **Skillset** → kemampuan teknis dan pelayanan yang dibutuhkan dalam mengelola layanan digital.
- **Systemset** → sistem kerja, struktur organisasi, SOP, dan sarana pendukung yang memfasilitasi perubahan.

5.1.1 Transformasi Mindset (Mindset Transformation)

Transformasi mindset diarahkan untuk membentuk pola pikir aparatur agar:

- lebih terbuka terhadap perubahan dan kemajuan teknologi,
- mengutamakan kepuasan dan kemudahan masyarakat,

- berorientasi pada solusi, bukan hanya pada pemenuhan prosedur,
- siap belajar dan meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan,
- memahami bahwa digitalisasi adalah kebutuhan pelayanan publik modern, bukan sekadar “proyek sementara”.

Untuk mendukung perubahan mindset tersebut, dirancang beberapa program, antara lain:

- 1. Workshop “Mindset untuk Pelayanan Digital”**

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya layanan digital, peran aparatur sebagai pelayan publik di era digital, serta dampak positif digitalisasi bagi masyarakat.

- 2. Internalisasi Nilai BerAKHLAK**

Terutama penguatan nilai:

- **Adaptif** → cepat menyesuaikan diri dengan perubahan sistem dan prosedur,
- **Kolaboratif** → bekerja sama lintas unit dan desa,
- **Berorientasi Pelayanan** → menempatkan kepuasan masyarakat sebagai prioritas.

- 3. Sesi Berbagi Praktik Baik Digitalisasi Layanan**

Aparatur berbagi pengalaman keberhasilan kecil (*quick wins*), misalnya desa yang berhasil mengurangi antrean melalui BDS, sehingga menjadi inspirasi bagi desa lain.

- 4. Kampanye Internal “Pelayanan Digital sebagai Budaya Baru”**

Melalui poster internal, pesan singkat, dan forum pegawai untuk menegaskan bahwa pelayanan digital adalah cara kerja baru yang harus dijalankan bersama.

5.1.2 Transformasi Keterampilan (Skillset Transformation)

Transformasi keterampilan berfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan pelayanan digital, terutama pada kompetensi yang memiliki kesenjangan terbesar berdasarkan hasil pemetaan kompetensi.

A. Literasi Digital dan Penguasaan Aplikasi BDS

Fokus penguatan:

- penggunaan fitur-fitur BDS (pendaftaran, unggah dokumen, pemantauan status),
- unggah dan verifikasi dokumen digital secara benar,
- penanganan gangguan (*troubleshooting*) sederhana,
- pemahaman keamanan dan privasi data,
- pemanfaatan perangkat pendukung (komputer, pemindai/scanner, WhatsApp Business, *dashboard* sederhana).

B. Penguatan Kompetensi Pelayanan Publik Digital

Fokus penguatan:

- komunikasi efektif melalui kanal digital (chat, WhatsApp, media sosial, dan notifikasi aplikasi),
- kemampuan mendampingi warga dalam penggunaan BDS,
- penerapan prinsip SERVQUAL dan NPS dalam konteks layanan digital,
- *service recovery* ketika terjadi kendala aplikasi atau keterlambatan layanan.

C. Penguatan Kompetensi Pemecahan Masalah

Fokus penguatan:

- teknik analisis akar masalah (*root cause analysis*),
- kemampuan menangani kasus nonrutin,
- pemberian solusi alternatif yang realistik dan jelas,
- teknik menghadapi keluhan dengan pendekatan empatik dan komunikatif.

D. Penguatan *Agility* dan Inovasi

Fokus penguatan:

- pemahaman dasar *design thinking* dalam perbaikan layanan,
- perbaikan proses pelayanan secara berkelanjutan (*continuous improvement*),
- adaptasi cepat terhadap perubahan kebijakan, sistem, dan teknologi,
- penggunaan data layanan (data BDS, pengaduan) untuk pengambilan keputusan dan perbaikan kebijakan.

5.1.3 Transformasi Sistem Kerja (Systemset Transformation)

Transformasi mindset dan keterampilan harus ditopang oleh perubahan sistem kerja agar pelayanan digital berjalan konsisten dan tidak tergantung pada individu tertentu saja.

A. Penyederhanaan dan Standarisasi SOP Digital

Langkah strategis:

- menyesuaikan SOP manual menjadi SOP berbasis BDS (alur kerja, dokumen, dan verifikasi digital),
- menetapkan SLA (standar waktu pelayanan) yang jelas untuk layanan digital,
- menyusun protokol *service recovery* saat sistem bermasalah, misalnya alur layanan manual sementara dengan penjelasan yang transparan kepada masyarakat.

B. Penguatan Struktur Tim Pelayanan Digital

Langkah strategis:

- penunjukan **Digital Liaison Officer (DLO)** di setiap desa sebagai penghubung utama dengan kecamatan terkait BDS,
- pembentukan kanal koordinasi digital harian (misalnya grup kerja khusus BDS),
- pembentukan **Task Force Digitalisasi Kecamatan** yang bertugas mengawal implementasi, pendampingan, dan evaluasi.

C. Penyediaan Sarana Pendukung

Langkah strategis:

- peningkatan akses internet di desa-desa yang masih lemah,
- penyediaan perangkat komputer, pemindai, dan sarana penunjang lainnya yang memadai,
- penataan ruang pelayanan digital yang nyaman dan mudah diakses masyarakat.

D. Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Digital

Langkah strategis:

- mengintegrasikan kompetensi digital ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP),

- menjadikan penguasaan kompetensi digital sebagai salah satu syarat rotasi, promosi, dan penugasan pada posisi-posisi strategis pelayanan.

5.2 Pemerataan Kompetensi Antar Desa dan Unit Kerja

Hasil pemetaan kompetensi menunjukkan adanya ketimpangan kemampuan, antara lain:

- desa yang dekat dengan pusat kecamatan cenderung memiliki kompetensi digital lebih baik,
- desa yang terpencil dan memiliki infrastruktur terbatas menunjukkan gap kompetensi lebih besar,
- unit **front office** lebih siap menjalankan layanan digital,
- unit administrasi internal cenderung lebih lambat beradaptasi.

Karena itu, pemerataan kompetensi menjadi langkah strategis agar seluruh masyarakat di wilayah Kecamatan Cicalengka memperoleh kualitas pelayanan digital yang relatif setara.

5.2.1 Pemetaan Kapasitas Desa Secara Berkala

Langkah yang dilakukan:

- menyusun profil kompetensi setiap desa (SDM, perangkat, akses internet),
- menilai kebutuhan pelatihan khusus per desa,
- memonitor perkembangan kompetensi secara triwulanan,
- menentukan prioritas intervensi berbasis data, bukan berdasarkan persepsi semata.

5.2.2 Penugasan dan Rotasi Berbasis Kompetensi

Langkah yang dilakukan:

- melakukan rotasi operator desa untuk saling berbagi pengalaman dan praktik baik,
- menugaskan SDM yang lebih kompeten ke desa-desa yang tertinggal sebagai penggerak awal,
- menerapkan skema **mentoring desa**: desa yang sudah lebih kompeten menjadi pendamping bagi desa yang kompetensinya masih rendah.

5.2.3 Peer Learning dan Kolaborasi Lintas Desa

Program yang dapat dijalankan:

- **Peer Learning Forum (PLF)** untuk berbagi pengalaman antaroperator BDS,
- **Klinik Digital Desa** di kecamatan atau desa tertentu untuk konsultasi dan pendampingan,
- *Sharing session* rutin antaroperator,
- **Open Desk Implementation** di kecamatan, yaitu meja layanan khusus tempat operator desa dapat berkonsultasi teknis maupun prosedural.

5.2.4 Supervisi dan Pendampingan Intensif

Langkah penguatan:

- monitoring mingguan bagi desa dengan gap kompetensi tinggi,
- kunjungan lapangan oleh Kepala Seksi dan Sekretaris Camat,
- evaluasi bulanan kinerja layanan digital desa,
- peninjauan berkala terhadap SOP dan alur kerja desa untuk memastikan kesesuaian dengan kebijakan terbaru.

5.3 Program Pengembangan SDM

Program pengembangan SDM dirancang secara bertahap agar transformasi berjalan realistik, terukur, dan berkelanjutan.

5.3.1 Program Jangka Pendek (Tahun 1)

Fokus: penguatan dasar kompetensi digital dan pelayanan digital.

Program utama:

- **Penguatan Literasi Digital Dasar** bagi seluruh aparatur yang terlibat dalam BDS.
- **Pelatihan Pelayanan Publik Digital** untuk front office dan operator layanan.
- **Pelatihan Penanganan Keluhan dan SP4N-LAPOR** untuk memperbaiki respon terhadap pengaduan.
- **Standardisasi SOP Digital** di tingkat kecamatan dan desa.
- **Pembentukan Tim Pelayanan Digital Kecamatan** dan penetapan DLO desa.

5.3.2 Program Jangka Menengah (Tahun 2–3)

Fokus: efisiensi, koordinasi, dan penguatan kompetensi teknis lanjutan.

Program utama:

- pelatihan teknis lanjutan BDS,
- pelatihan pengelolaan dan analisis data layanan,
- pelatihan *problem solving* dan manajemen risiko pelayanan digital,
- pelatihan manajemen waktu dan integrasi layanan manual-digital,
- penguatan *peer learning* antardesa,
- penyempurnaan SOP digital (Tahap II) berdasarkan pengalaman implementasi.

5.3.3 Program Jangka Panjang (Tahun 4–5)

Fokus: pembangunan budaya digital, inovasi, dan *organizational agility*.

Program utama:

- pelatihan kepemimpinan digital bagi pimpinan kecamatan dan desa,
- pelatihan *agile mindset* bagi aparatur kunci,
- workshop inovasi berbasis *design thinking*,
- kompetisi inovasi layanan digital antar desa/unit kerja,
- implementasi *dashboard* analitik layanan di kecamatan,
- penguatan ruang pelayanan digital modern yang ramah masyarakat.

5.4 Roadmap Pengembangan SDM

Berikut adalah gambaran umum tahapan pengembangan SDM Kecamatan Cicalengka dalam bentuk **roadmap**.

Tabel 5.1 Roadmap Pengembangan SDM Kecamatan Cicalengka

Tahun	Fokus Utama	Program Kunci	Luaran yang Diharapkan
Tahun 1	Fondasi Digital	Literasi digital dasar, SOP digital, pelayanan digital dasar	Aparatur mampu mengoperasikan BDS secara mandiri; kesalahan input dan keterlambatan proses menurun.
Tahun 2–3	Efisiensi & Koordinasi	Penguatan teamwork, manajemen waktu, <i>service recovery</i> , dan perbaikan proses	Layanan digital lebih cepat dan tertib; keluhan tertangani lebih efektif; antrian lebih terkelola.

Tahun 4–5	Transformasi & Inovasi	Kepemimpinan digital, <i>agility</i> , inovasi layanan, pemanfaatan data	Terbentuk budaya kerja digital yang <i>agile</i> ; meningkatnya maturitas SPBE dan kualitas pelayanan publik.
--------------	---------------------------	---	---

Strategi transformasi SDM, pemerataan kompetensi, dan program pengembangan jangka pendek–menengah–panjang dalam bab ini menjadi jembatan antara **diagnosis** (pemetaan kompetensi dan TNA) dengan **tindakan nyata** yang perlu dilakukan di lapangan.

Melalui transformasi mindset, peningkatan keterampilan, perbaikan sistem kerja, serta pembangunan ekosistem belajar yang kolaboratif, Kecamatan Cicalengka diharapkan mampu:

- mengurangi ketimpangan kompetensi antar desa dan unit kerja,
- meningkatkan keandalan dan kecepatan pelayanan digital,
- membangun aparatur yang profesional, adaptif, dan inovatif,
- mewujudkan birokrasi kecamatan yang *agile* dalam menghadapi perubahan teknologi.

5.5 Strategi Komunikasi Publik untuk Mendukung Pelayanan Digital

Keberhasilan digitalisasi pelayanan publik sangat bergantung pada sejauh mana masyarakat **memahami, menerima, dan mampu memanfaatkan** layanan digital. Berdasarkan temuan penelitian, tantangan utama implementasi BDS di Kecamatan Cicalengka mencakup:

- rendahnya literasi digital masyarakat,
- keterbatasan pengetahuan masyarakat tentang prosedur digital,
- belum optimalnya sosialisasi dan pendampingan.

Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi publik yang **sistematis, terstruktur, dan inklusif**. Strategi ini disusun untuk memastikan bahwa informasi tidak hanya tersampaikan, tetapi juga benar-benar dipahami oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan.

5.5.1 Tujuan Strategi Komunikasi Publik

Strategi komunikasi publik dirancang untuk mencapai tujuan berikut:

1. meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang manfaat dan prosedur layanan digital,
2. menumbuhkan kepercayaan dan kenyamanan masyarakat dalam menggunakan BDS,
3. mengurangi resistensi terhadap perubahan dari layanan manual ke layanan digital,
4. mendorong peningkatan jumlah layanan yang diajukan melalui BDS,
5. memperkuat citra kecamatan sebagai penyedia layanan publik yang modern dan adaptif.

5.5.2 Segmentasi Sasaran Komunikasi

Efektivitas komunikasi sangat ditentukan oleh ketepatan sasaran. Segmentasi sasaran komunikasi dibagi menjadi:

1. Sasaran Utama

- pemohon layanan administratif,
- warga usia produktif,
- pelaku UMKM,
- aparatur desa.

2. Sasaran Sekunder

- pengurus RT/RW,
- tokoh masyarakat,
- Karang Taruna,
- PKK dan kelompok masyarakat lainnya.

3. Sasaran Rentan

- lansia,
- masyarakat dengan keterbatasan akses internet,
- warga dengan literasi digital rendah.

Segmentasi ini menjadi dasar pemilihan teknik, bahasa, dan media komunikasi yang digunakan.

5.5.3 Pesan Kunci (Key Messages)

Pesan kunci perlu dirumuskan secara sederhana, positif, dan berorientasi pada manfaat. Contoh pesan kunci:

- “Layanan digital lebih cepat, lebih mudah, dan tanpa antre panjang.”
- “Petugas siap mendampingi warga yang kesulitan menggunakan aplikasi.”
- “Data Anda aman dan dilindungi di dalam sistem pelayanan digital.”
- “Digital bukan rumit—ini cara baru untuk memudahkan urusan Anda.”
- “Mari bersama membangun pelayanan publik yang lebih modern.”

Pesan-pesan ini dapat disesuaikan dengan konteks desa, menggunakan bahasa yang akrab bagi masyarakat setempat.

5.5.4 Strategi dan Kanal Komunikasi

Strategi komunikasi dirancang melalui pendekatan **multi-kanal**, yaitu menggabungkan komunikasi tatap muka, digital, dan melalui lembaga lokal.

1. Komunikasi Tatap Muka (Offline)

Bentuk kegiatan:

- sosialisasi keliling desa,
- pendampingan langsung di balai desa saat pengajuan layanan digital,
- posko layanan digital di kecamatan maupun desa,
- penyebaran brosur, spanduk, dan banner SOP digital,
- pelatihan kader desa sebagai pendamping digital bagi warga (misalnya kader PKK, Karang Taruna).

2. Komunikasi Digital (Online)

Bentuk kegiatan:

- WhatsApp *broadcast* pelayanan kepada warga atau grup RT/RW,
- video tutorial penggunaan BDS yang singkat dan mudah dipahami,
- infografis di media sosial resmi kecamatan/desa,
- kanal layanan cepat berbasis chat untuk menjawab pertanyaan umum,
- penyebaran poster digital melalui grup komunitas lokal.

3. Komunikasi melalui Lembaga Lokal

Bentuk kegiatan:

- pelibatan tokoh agama, tokoh masyarakat, Karang Taruna, PKK, dan komunitas UMKM,
- pengintegrasian pesan pelayanan digital dalam kegiatan keagamaan, sosial, maupun pertemuan warga,
- kerja sama dengan lembaga pendidikan setempat untuk edukasi literasi digital.

4. Komunikasi Berbasis Event

Bentuk kegiatan:

- **Pekan Pelayanan Digital** di kecamatan atau desa,
- **Klinik Digital Desa** untuk konsultasi dan pendampingan,
- sosialisasi terpadu kecamatan dengan melibatkan OPD terkait,
- festival atau lomba inovasi pelayanan digital antar desa untuk meningkatkan antusiasme.

Tabel 5.2 Ringkasan Strategi Komunikasi Publik Pelayanan Digital

Segmen Sasaran	Contoh Kanal	Bentuk Kegiatan Utama
Warga pemohon layanan, pelaku UMKM	Posko desa, WA, media sosial	Sosialisasi prosedur BDS, video tutorial, pendampingan langsung
RT/RW, tokoh masyarakat, PKK, Karang Taruna	Pertemuan rutin, grup WA, kegiatan warga	Penyebaran informasi, edukasi literasi digital, ajakan menjadi penggerak layanan digital
Kelompok rentan (lansia, warga literasi rendah)	Pendampingan tatap muka, kader desa, posko	Bantuan langsung dalam penggunaan BDS, layanan semi-digital dengan dukungan petugas
Aparatur desa dan kecamatan	Forum internal, PLF, klinik digital	Penguatan pemahaman prosedur, berbagi praktik baik, pemecahan masalah teknis dan pelayanan

5.5.5 Indikator Keberhasilan Komunikasi Publik

Keberhasilan strategi komunikasi publik dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1. Jangkauan sosialisasi:

- jumlah warga yang terjangkau materi sosialisasi (misalnya target minimal 5.000 orang per tahun),
- jumlah peserta sosialisasi tatap muka di desa (misalnya minimal 200 warga per desa per tahun).

2. Pemanfaatan media digital:

- jumlah penonton video tutorial BDS (misalnya minimal 1.000 tayangan),
- jumlah desa yang mengaktifkan kanal WhatsApp pelayanan (target 100% desa).

3. Peningkatan penggunaan BDS:

- peningkatan jumlah layanan yang diajukan melalui BDS, misalnya 20–30% setiap triwulan,
- penurunan jumlah pelayanan manual yang seharusnya sudah dapat dialihkan ke digital.

4. Umpaman balik masyarakat:

- peningkatan nilai survei kepuasan masyarakat terhadap akses informasi dan kemudahan layanan digital,
- penurunan keluhan terkait kurangnya informasi atau ketidakpahaman prosedur digital.

Indikator-indikator tersebut dapat disesuaikan dengan kondisi Kecamatan Cicalengka, namun prinsipnya adalah **komunikasi publik harus terukur**, sehingga dapat terus diperbaiki dari waktu ke waktu.

BAB VI

INDIKATOR KINERJA UNTUK MENDUKUNG TRANSFORMASI SDM DAN DIGITALISASI PELAYANAN

Bab ini menjelaskan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan transformasi SDM dan digitalisasi pelayanan publik di Kecamatan Cicalengka. Indikator ini menjadi alat untuk memastikan bahwa seluruh upaya peningkatan kompetensi, perbaikan sistem kerja, serta penguatan budaya digital benar-benar memberikan dampak nyata terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Indikator kinerja (IK) disusun berdasarkan prinsip **SMART** (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) dan dikelompokkan pada tiga tingkatan:

1. Indikator Kinerja Organisasi
2. Indikator Kinerja Unit Pelayanan
3. Indikator Kinerja Individu Aparatur

Pendekatan multi-level ini memastikan bahwa transformasi SDM berjalan secara selaras dari level organisasi hingga level pegawai.

6.1 Indikator Kinerja Tingkat Organisasi

Indikator pada tingkat organisasi menggambarkan keberhasilan kecamatan dan desa dalam mengelola pelayanan digital secara menyeluruh. Indikator ini berfokus pada *outcome* yang dirasakan masyarakat.

Indikator Utama

1. **Tingkat Pemanfaatan Aplikasi Bedas Digital Services (BDS)**
 - o Target implementasi bertahap:

- Tahun 1: $\geq 50\%$ layanan diajukan via BDS
- Tahun 2: $\geq 70\%$
- Tahun 3: $\geq 85\%$

2. Tingkat Kepuasan Masyarakat (Survei Kepuasan Masyarakat Digital)

- Target skor SKM digital pada rentang **80–90**.

3. Persentase Penyelesaian Layanan Tepat Waktu (SLA)

- Target minimal **90%** layanan digital selesai sesuai standar waktu layanan.

4. Penurunan Keluhan Berulang

- Target penurunan minimal **20% setiap triwulan**.

5. Rata-Rata Kompetensi Digital Aparatur

- Target peningkatan dari **level 3 (memadai)** menuju **level 4 (mahir)** dalam dua tahun.

Makna IK Organisasi

Indikator ini menunjukkan seberapa siap dan efektif organisasi dalam mengelola pelayanan digital secara sistemik dan berkelanjutan.

6.2 Indikator Kinerja Tingkat Unit Pelayanan

Indikator ini berfokus pada kualitas operasional layanan oleh unit front office, operator BDS, dan unit pengelola pengaduan.

Indikator Utama

1. Tingkat Kesalahan Input Data (Error Rate BDS)

- Target maksimal **5%**.

2. Kecepatan Respons Keluhan (Response Time)

- Target respons awal ≤ 60 menit pada hari kerja.

3. Kecepatan Penyelesaian Layanan (Average Handling Time)

- Disesuaikan dengan SLA masing-masing layanan.

4. Kepatuhan Terhadap SOP Digital

- Target 100% unit menerapkan SOP digital yang sudah diperbarui.

5. Konsistensi Pelaporan Layanan Digital

- Pelaporan rutin bulanan harus **100% tepat waktu**.

Makna IK Unit

Indikator ini memastikan bahwa unit pelaksana menjalankan pelayanan digital secara standar, cepat, dan responsif.

6.3 Indikator Kinerja Tingkat Individu Aparatur

Indikator kinerja individu menilai kontribusi setiap pegawai dalam mendukung digitalisasi pelayanan.

Indikator Utama

- 1. Pencapaian Level Kompetensi Digital Minimal**
 - Pelaksana → minimal **Level 3**
 - Koordinator → minimal **Level 4**
- 2. Skor Perilaku Pelayanan (SERVQUAL Behavior)**
 - Target minimal **4 dari skala 5** pada aspek:
 - responsiveness,
 - reliability,
 - assurance,
 - empathy, dan
 - communication.
- 3. Kedisiplinan Terhadap SLA Layanan**
 - Target minimal **90% layanan** yang ditangani pegawai selesai tepat waktu.
- 4. Kemampuan Service Recovery**
 - Pegawai mampu memberikan solusi yang cepat, tepat, dan empatik saat terjadi kendala digital.
- 5. Partisipasi dalam Pelatihan TNA**
 - Target **100% pegawai** mengikuti pelatihan wajib sesuai TNA.

Makna IK Individu

Indikator ini memastikan setiap aparatur memahami perannya dalam transformasi digital dan melaksanakan tugas secara profesional.

6.4 Tabel KPI Pelayanan Digital dan Pengembangan SDM

Untuk memudahkan pengukuran, indikator kinerja disajikan dalam format **Key Performance Indicators (KPI)** dengan kategori nilai:

- **A = Sangat Baik**
- **B = Baik**
- **C = Cukup**
- **D = Di bawah Standar**

Tabel 6.1 – KPI Pelayanan Digital

Tujuan Strategis	Indikator	Target (A–D)	Periode	Penanggung Jawab
Meningkatkan pemanfaatan BDS	Persentase layanan via BDS	A \geq 85% • B \geq 70% • C \geq 60% • D < 60%	6 bulan	Kecamatan, Desa
Keandalan pelayanan digital	SLA layanan tepat waktu	A \geq 95% • B \geq 90% • C \geq 80% • D < 80%	1 bulan	Front Office
Minim kesalahan input	Error rate	A \leq 2% • B \leq 5% • C \leq 8% • D > 8%	1 bulan	Operator BDS
Kecepatan respons keluhan	Response time	A \leq 30 mnt • B \leq 60 mnt • C \leq 120 mnt • D > 120 mnt	1 bulan	Admin SP4N/WA
Kepuasan masyarakat	Nilai SKM	A \geq 90 • B \geq 85 • C \geq 80 • D < 80	6 bulan	Kecamatan

Tabel 6.2 – KPI Kompetensi SDM

Tujuan Strategis	Indikator	Target (A–D)	Periode	Penanggung Jawab
------------------	-----------	--------------	---------	------------------

Meningkatkan kompetensi aparatur	Level kompetensi digital	$A \geq 4 \bullet B \geq 3,5 \bullet C \geq 3 \bullet D < 3$	6 bulan	Kecamatan/Desa
Meningkatkan efektivitas pelatihan	Partisipasi pelatihan	$A = 100\% \bullet B \geq 90\% \bullet C \geq 75\% \bullet D < 75\%$	3 bulan	Kecamatan
Meningkatkan kemampuan pemulihan layanan	Skor service recovery	$A = \text{level } 4-5 \bullet B = \text{level } 3 \bullet C = \text{level } 2 \bullet D = \text{level } 1$	6 bulan	Front Office
Meningkatkan kualitas sikap pelayanan	Skor SERVQUAL	$A \geq 4,5 \bullet B \geq 4,0 \bullet C \geq 3,5 \bullet D < 3,5$	6 bulan	Atasan langsung

Tabel 6.3 – KPI Efisiensi dan Integritas Sistem Layanan

Tujuan Strategis	Indikator	Target (A–D)	Periode	Penanggung Jawab
Memastikan SOP digital diterapkan	Kepatuhan SOP	$A = 100\% \bullet B \geq 90\% \bullet C \geq 80\% \bullet D < 80\%$	3 bulan	FO & Desa
Konsistensi pelaporan	Ketepatan pelaporan layanan	$A = 100\% \bullet B \geq 95\% \bullet C \geq 80\% \bullet D < 80\%$	1 bulan	Kecamatan
Keandalan verifikasi data	Akurasi verifikasi	$A \geq 98\% \bullet B \geq 95\% \bullet C \geq 90\% \bullet D < 90\%$	1 bulan	Operator

Menjaga keamanan data	Pelanggaran data	$A = 0 \bullet B \leq 1$ $\bullet C \leq 3 \bullet D > 3$	6 bulan	Kecamatan/Desa
-----------------------	------------------	--	---------	----------------

Tabel 6.4 – KPI Literasi Digital Masyarakat

Tujuan Strategis	Indikator	Target (A–D)	Periode	Penanggung Jawab
Meningkatkan literasi digital warga	Jumlah warga ikut sosialisasi	$A \geq 2000 \bullet B \geq 1500 \bullet C \geq 1000 \bullet D < 1000$	6 bulan	Kecamatan/Desa
Meningkatkan akses informasi	View video/WA edukatif	$A \geq 1500 \bullet B \geq 1000 \bullet C \geq 500 \bullet D < 500$	6 bulan	Kecamatan
Mengurangi miskomunikasi	Keluhan akibat tidak paham SOP	$A \leq 5\% \bullet B \leq 10\% \bullet C \leq 15\% \bullet D > 15\%$	3 bulan	Desa/Operator

6.5 Penjabaran KPI dengan Model SMART

Untuk memastikan konsistensi dan pemahaman, berikut contoh KPI yang dijabarkan dengan model SMART.

1. KPI Penggunaan BDS

- **Specific:** meningkatkan jumlah layanan yang diajukan via BDS
- **Measurable:** minimal 70% layanan digital
- **Achievable:** melalui sosialisasi, pendampingan, posko digital
- **Relevant:** mempercepat transformasi digital
- **Time-bound:** dievaluasi setiap 6 bulan

2. KPI SLA Pelayanan Digital

- Target minimal 90% layanan selesai tepat waktu

- Evaluasi bulanan

3. KPI Error Input

- Target $\leq 5\%$
- Evaluasi bulanan

4. KPI Respons Keluhan

- Target ≤ 60 menit
- Evaluasi bulanan

5. KPI Kompetensi Digital

- Target rata-rata level kompetensi: 3,5–4
- Evaluasi 2 kali setahun

6. KPI Kepatuhan SOP Digital

- Target $\geq 90\%$
- Evaluasi triwulanan

7. KPI Literasi Digital Masyarakat

- Target minimal 1500 warga teredukasi dalam 6 bulan
- Evaluasi semesteran

Indikator kinerja yang disusun dalam bab ini memiliki peran penting untuk:

- mengarahkan upaya transformasi SDM,
- memastikan kualitas pelayanan digital terjaga,
- mendorong peningkatan kompetensi aparatur,
- mengukur efektivitas komunikasi publik, dan
- menyediakan dasar evaluasi berkala.

Dengan IK yang terukur dan konsisten, Kecamatan Cicalengka diharapkan memiliki kemampuan untuk mengawal transformasi digital secara berkelanjutan serta memberikan pelayanan yang semakin cepat, mudah, transparan, dan responsif bagi masyarakat.

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 transformasi SDM, pemerataan kompetensi antar desa, serta indikator kinerja yang terukur, pedoman ini diharapkan mampu menjadi landasan sistematis bagi peningkatan kualitas pelayanan publik di era digital.

Digitalisasi pelayanan melalui *Beds Digital Services* (BDS) memberikan peluang besar untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, mudah diakses, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Namun demikian, keberhasilan implementasinya tidak hanya ditentukan oleh kesiapan aplikasi atau infrastruktur, tetapi sangat ditentukan oleh kesiapan dan kompetensi aparatur sebagai garda terdepan pelayanan. Oleh karena itu, pembangunan SDM harus dilakukan secara terencana, terukur, dan berkelanjutan agar setiap pegawai memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pelayanan digital modern.

Pedoman ini juga menegaskan pentingnya perubahan mindset, penguatan keterampilan (skillset), dan penyesuaian sistem kerja (systemset) secara bersamaan. Ketiga aspek tersebut harus berjalan selaras agar transformasi digital tidak hanya berhenti pada level teknis, tetapi benar-benar membentuk budaya kerja baru yang adaptif, kolaboratif, dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pemerataan kompetensi antar desa, penguatan kerja sama lintas unit, serta komunikasi publik yang efektif menjadi bagian integral dalam memastikan

layanan digital dapat diakses secara merata oleh seluruh warga Kecamatan Cicalengka, termasuk kelompok rentan. Akhirnya, pedoman ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam menyusun rencana pengembangan SDM, pelatihan tahunan, pembinaan kinerja, serta evaluasi pelayanan digital secara berkelanjutan. Implementasi pedoman ini memerlukan komitmen semua pihak—mulai dari pemerintah kecamatan, pemerintah desa, perangkat desa, hingga masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan kerja sama yang kuat dan konsisten, Kecamatan Cicalengka dapat mewujudkan pelayanan publik yang modern, responsif, dan berdaya saing, serta berkontribusi pada terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik sesuai arah pembangunan Kabupaten Bandung dan agenda nasional SPBE.

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

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Pemetaan Kompetensi (Self-Assessment dan Supervisor Assessment)

FORMULIR PEMETAAN KOMPETENSI PELAYANAN DIGITAL *(Diisi oleh aparatur dan diverifikasi oleh atasan langsung)*

No	Kompetensi	Definisi Kompetensi	Level Penggunaan (1–5)	Catatan/Contoh Perilaku
1	Orientasi Pelayanan Digital	Kemampuan melayani masyarakat dengan responsif, ramah, dan membantu penggunaan BDS	1 2 3 4 5	...
2	Komunikasi Efektif Digital	Kemampuan menjelaskan	1 2 3 4 5	...

		prosedur BDS melalui tatap muka/WA/media digital		
3	Empati	Kemampuan memahami kesulitan warga, termasuk warga yang belum melek digital	1 2 3 4 5	...
4	Penguasaan Prosedur dan SOP Digital	Pengetahuan dan keterampilan menggunakan alur, SOP, dan fitur BDS	1 2 3 4 5	...
5	Problem Solving & Service Recovery	Kemampuan mengatasi error, memberi solusi, dan menangani keluhan	1 2 3 4 5	...
6	Manajemen Waktu & Prioritas	Mengatur antrean, SLA, dan beban kerja digital-manual	1 2 3 4 5	...
7	Kerja Sama	Kemampuan koordinasi antarunit dan desa	1 2 3 4 5	...
8	Pengendalian Emosi	Tetap tenang menghadapi warga yang marah atau gelisah	1 2 3 4 5	...
9	Literasi Digital	Kemampuan mengoperasikan perangkat digital, keamanan data	1 2 3 4 5	...

10	Inisiatif & Inovasi	Kemampuan mengusulkan perbaikan layanan	1 2 3 4 5	...
----	---------------------	---	-----------	-----

Total **Skor:** ...

Rata-rata **Level** **Kompetensi:** ...

Catatan Atasan: ...

Lampiran 2. Format Analisis Kesenjangan Kompetensi (Competency Gap Analysis)

FORMAT GAP ANALYSIS SDM PELAYANAN DIGITAL

Nama Pegawai	Unit Kerja	Kompetensi	Level Ideal	Level Aktual	Gap	Rencana Tindak Lanjut
...	...	Orientasi Pelayanan	3	2	1	Pelatihan pelayanan digital
...	...	Komunikasi Digital	3	2	1	Coaching, simulasi layanan
...	...	Penguasaan BDS	3	1	2	Bimtek teknis BDS
...	...	Service Recovery	3	2	1	Pelatihan penanganan keluhan
...	...	Literasi Digital	3	1	2	Pelatihan literasi digital

Catatan: Tindak lanjut dapat berupa **pelatihan, coaching, mentoring, rotasi, atau supervisi intensif.**

Lampiran 3. Matriks Kebutuhan Pelatihan Per Unit Kerja/Desa

MATRIX TRAINING NEEDS PER DESA/UNIT

Desa/Unit	Kompetensi yang Lemah	Rekomendasi Pelatihan	Prioritas	Jadwal
Desa A	Literasi digital, BDS	Bimtek BDS, Pelatihan digital dasar	Tinggi	Triwulan I
Desa B	Komunikasi digital	Pelatihan komunikasi pelayanan	Menengah	Triwulan II
Desa C	Service recovery	Pelatihan penanganan keluhan	Tinggi	Triwulan III

Desa D	SOP digital	Workshop layanan	SOP	Menengah	Triwulan III
Front Office	Manajemen antrean	Pelatihan manajemen waktu	Menengah	Menengah	Triwulan II

