



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 Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga **Pedoman Pengembangan SDM: Transformasi SDM Pemerintahan dalam Mendukung Digitalisasi Pelayanan Kecamatan Cicalengka** ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pedoman ini disusun untuk memperkuat kapasitas aparatur Kecamatan Cicalengka dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik berbasis digital. Transformasi melalui Bedas Digital Services (BDS), peningkatan literasi digital, penguatan kompetensi aparatur, dan penyesuaian SOP menjadi langkah penting dalam mewujudkan pelayanan yang lebih efektif, efisien, dan responsif.

Penyusunan pedoman ini mengacu pada regulasi nasional, standar kompetensi, modul resmi pemerintah, serta hasil penelitian dan pemetaan kompetensi aparatur. Dokumen ini diharapkan menjadi rujukan bagi pemerintah kecamatan, desa, dan pihak terkait dalam merancang pengembangan SDM yang terukur dan berkelanjutan.

Penulis menyadari pedoman ini masih memiliki kekurangan dan sangat terbuka terhadap kritik maupun saran untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga pedoman ini memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan profesionalitas dan kesiapan aparatur dalam pelayanan publik berbasis digital. Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan petunjuk dan keberkahan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan.

Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi pada era digital telah membawa perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan, terutama pada penyelenggaraan pelayanan publik. Pemerintah di semua tingkatan pusat, provinsi, kabupaten, kecamatan, hingga desa dituntut mampu beradaptasi dan memanfaatkan teknologi digital untuk menghadirkan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Transformasi digital ini juga sejalan dengan kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018.



Kecamatan Cicalengka, dengan dinamika sosial, ekonomi, dan geografis yang beragam, turut mendorong peningkatan kualitas layanan melalui digitalisasi. Salah satu implementasinya adalah pemanfaatan platform Bedas Digital Services (BDS), yang diharapkan dapat memudahkan masyarakat dalam mengakses berbagai layanan administrasi secara daring tanpa harus datang langsung ke kantor kecamatan.

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:

↗ Rendahnya literasi digital masyarakat dan aparatur desa

Sebagian pengguna masih mengalami kesulitan dalam memahami alur penggunaan aplikasi karena keterbatasan kemampuan literasi digital.

↗ Keterbatasan kompetensi teknis aparatur

Aparatur desa belum memiliki kecakapan teknis yang memadai untuk mengoperasikan aplikasi serta menangani kendala digital yang muncul.

↗ Belum tersedianya SOP yang diperbarui

Standar Operasional Prosedur (SOP) belum disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan berbasis aplikasi sehingga pelaksanaannya belum seragam.

↗ Ketersediaan infrastruktur internet yang belum merata

Akses internet di sejumlah desa, terutama yang berlokasi jauh dari pusat kecamatan, belum memadai sehingga menghambat pemanfaatan layanan digital.

↗ Minimnya kegiatan sosialisasi, edukasi, dan pendampingan kepada masyarakat

Upaya penyuluhan, edukasi, dan pendampingan terkait penggunaan layanan digital masih terbatas sehingga tingkat pemahaman masyarakat belum optimal.

↗ Hambatan teknis pada sistem pelayanan digital

Kendala berupa aplikasi yang sering mengalami gangguan, antrean digital yang cepat penuh, dan kecepatan respons yang tidak konsisten mengurangi efektivitas pelayanan.

Kondisi ini turut memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan digital. Melalui analisis SERVQUAL, ditemukan bahwa beberapa dimensi masih perlu diperkuat, khususnya ***Responsiveness*** (ketanggapan petugas dan sistem), ***Reliability*** (keandalan layanan dan ketepatan waktu), serta ***Assurance*** (jaminan kepastian dan rasa aman).

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

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan pedoman yang komprehensif dan sistematis sebagai acuan dalam mengarahkan pengembangan kompetensi aparatur, baik di tingkat kecamatan maupun desa. Pedoman ini diharapkan dapat membantu pemetaan kompetensi, meningkatkan literasi digital, memperkuat kemampuan teknis aparatur dalam pengelolaan aplikasi digital, serta mendorong penerapan standar pelayanan yang konsisten.

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

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:

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.

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.

KAJIAN PUSTAKA

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

Menurut **Spencer dan Spencer (1993)**, Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. 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 menyelesaiannya 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.

c. Adaptasi terhadap Perubahan

Aparatur perlu memiliki kemampuan bekerja dalam lingkungan yang dinamis. Perkembangan teknologi, harapan masyarakat, dan kebijakan pemerintah menuntut aparatur untuk berpikir kritis, kreatif, dan solutif. Dalam konteks tersebut, literasi digital menjadi fondasi penting dan terdiri atas empat aspek utama yang saling melengkapi.



- Pertama, **Digital Skills**, yaitu kemampuan menggunakan perangkat, aplikasi, dan sistem digital secara tepat dan efektif. Keterampilan ini mencakup pengoperasian komputer, gawai, aplikasi BDS, hingga memahami alur kerja layanan digital.
- Kedua, **Digital Safety**, yakni pemahaman mengenai keamanan data dan perlindungan privasi. Aparatur harus mampu menjaga kerahasiaan informasi, mencegah kebocoran data, serta menerapkan langkah perlindungan dasar seperti manajemen kata sandi, verifikasi identitas, dan penggunaan perangkat yang aman.

- Ketiga, **Digital Ethics**, yaitu kesadaran dan kepatuhan terhadap etika penggunaan teknologi, termasuk komunikasi yang sopan, penggunaan sistem secara bertanggung jawab, dan tidak menyalahgunakan akses layanan digital.
- Keempat, **Digital Culture**, yang mencakup kemampuan berperilaku positif dan produktif di ruang digital melalui kolaborasi, adaptasi terhadap perubahan teknologi, dan pemanfaatan platform digital dalam budaya kerja sehari-hari.

Keempat aspek literasi digital ini membentuk kompetensi digital aparatur yang sangat penting, terutama seiring meningkatnya pemanfaatan aplikasi pelayanan 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.

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



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.

Digitalisasi Pelayanan Publik

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

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

a. Layanan Berbasis Aplikasi

Digitalisasi pelayanan memanfaatkan aplikasi untuk memproses layanan seperti pendaftaran, pengunggahan dokumen, antrean daring, hingga notifikasi status layanan. 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

Organizational agility adalah kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat, tepat, dan fleksibel. Dalam pemerintahan, agility menjadi penting karena pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, regulasi, dan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang agile memiliki struktur kerja yang lebih fleksibel, proses pengambilan keputusan yang cepat, serta aparatur yang siap beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, teknologi, maupun dinamika kebutuhan masyarakat. Budaya kerja yang diterapkan juga mendorong inovasi, memberikan ruang bagi ide baru, dan memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Selain itu, organisasi yang agile mampu merespons situasi tidak terduga tanpa mengganggu kelancaran pelayanan publik.



Agility sangat berkaitan dengan kualitas SDM dan tingkat digitalisasi pelayanan. Semakin tinggi kompetensi teknis dan digital aparatur, serta semakin baik sistem dan infrastruktur digital yang digunakan, semakin cepat organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, agility bukan hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh 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.

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.

Kompetensi pelayanan digital menjadi kunci keberhasilan implementasi Bedas Digital Services (BDS) sebagai media utama pelayanan administrasi kepada masyarakat.

Lima Kelompok Kompetensi Utama Pelayanan Digital

1. Kompetensi Inti Pelayanan Publik

Fokus pada perilaku dasar aparatur dalam memberikan pelayanan, baik tatap muka maupun digital. Meliputi:

- Orientasi pelayanan
- Komunikasi efektif
- Integritas dan etika layanan
- Empati dan kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat

2. Kompetensi Teknis Pelayanan

Berhubungan dengan kemampuan operasional dalam menjalankan pelayanan digital. Meliputi:

- Penguasaan prosedur, SOP, dan alur layanan
- Pengetahuan jenis-jenis layanan
- Kemampuan memecahkan masalah (problem solving) terkait hambatan administratif maupun teknis aplikasi

3. Kompetensi Sosial dan Kerja Sama

Berkaitan dengan kemampuan kolaboratif dan interpersonal aparatur. Meliputi:

- Kerja sama tim
- Koordinasi antarunit/antardesa
- Pengelolaan emosi saat menangani keluhan atau tekanan dari masyarakat

4. Kompetensi Manajerial Operasional

Mengatur aspek pengelolaan pekerjaan agar layanan berjalan efektif dan sesuai standar. Meliputi:

- Manajemen waktu
- Penyusunan prioritas kerja
- Pengaturan alur kerja
- Koordinasi proses pelayanan untuk memastikan pencapaian SLA (Service Level Agreement)

5. Kompetensi Inovasi dan Digital

Menekankan kemampuan adaptasi teknologi dan perbaikan layanan. Meliputi:

- Inisiatif dan perbaikan berkelanjutan
- Literasi digital
- Pengoperasian aplikasi BDS dan kanal digital lainnya
- Pengelolaan pengaduan digital

Pemanfaatan Kelima Kompetensi sebagai Dasar Pengembangan SDM menjadi dasar penyusunan Penilaian kinerja berbasis kompetensi, Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis/TNA), dan Program pengembangan SDM secara jangka pendek, menengah, dan panjang

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. Kompetensi Inti Pelayanan Publik

- **Orientasi Pelayanan Publik**, Kemampuan aparatur memahami kebutuhan masyarakat dan memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah, serta fokus pada solusi. Aparatur tidak hanya menjalankan prosedur, tetapi mendampingi masyarakat sampai urusannya selesai.
- **Komunikasi Efektif**, Kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, runtut, dan mudah dipahami, baik secara tatap muka maupun melalui kanal digital (WhatsApp, website, aplikasi BDS, dan lainnya). Termasuk kemampuan mendengarkan keluhan, merespons pertanyaan, serta mengurangi potensi misinformasi.
- **Integritas dan Etika Layanan**, Kemampuan menjaga kejujuran, transparansi, dan netralitas dalam memberikan pelayanan. Termasuk kepatuhan pada aturan penggunaan sistem digital, menjaga kerahasiaan data pribadi masyarakat, dan menghindari konflik kepentingan serta diskriminasi.
- **Empati**, Kemampuan memahami kondisi masyarakat, terutama mereka yang belum terbiasa dengan layanan digital. Aparatur diharapkan sabar, tidak menyalahkan warga, dan siap memberikan pendampingan dalam penggunaan aplikasi atau kanal digital.

2. Kompetensi Teknis Pelayanan

- **Penguasaan Prosedur dan Pengetahuan Layanan**, Kemampuan memahami SOP manual maupun digital, regulasi yang berlaku, alur layanan, serta fitur utama BDS, SPBE, dan SP4N-LAPOR. Aparatur mampu menjelaskan tahapan layanan dan memberikan informasi yang benar kepada masyarakat.
- **Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)**, Kemampuan mengidentifikasi akar masalah dan melakukan service recovery ketika terjadi kendala, seperti gangguan aplikasi, kesalahan data, antrean penuh, atau hambatan administratif lainnya.

3. Kompetensi Sosial dan Kerja Sama

- **Kerja Sama (Teamwork)**, Kemampuan bekerja efektif dengan rekan kerja, lintas unit, dan antardesa dalam penyelenggaraan pelayanan digital. Termasuk berbagi informasi, saling membantu saat lonjakan layanan, dan menciptakan suasana kerja yang positif.
- **Pengendalian Emosi**, Kemampuan menjaga ketenangan, kesabaran, dan profesionalisme ketika menghadapi tekanan, amarah, ataupun keluhan keras dari masyarakat baik melalui loket maupun kanal digital.

4. Kompetensi Manajerial Operasional

- **Manajemen Waktu dan Prioritas**, Kemampuan mengatur waktu dan menyusun prioritas pekerjaan, mengelola antrean digital maupun tatap muka, serta memastikan standar waktu pelayanan terpenuhi tanpa mengurangi kualitas layanan.

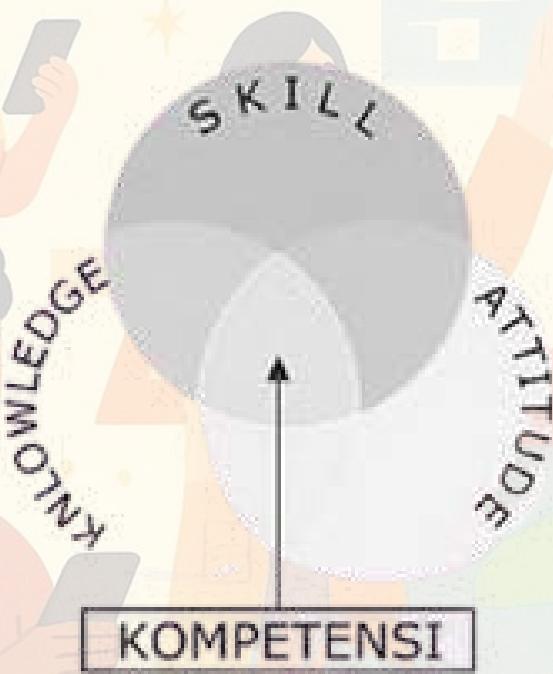
5. Kompetensi Inovasi dan Digital

- **Inisiatif dan Perbaikan Berkelanjutan**, Kemampuan mengajukan ide perbaikan, mencoba metode kerja yang lebih efektif, serta mengoptimalkan penggunaan fitur digital seperti BDS untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

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

- **Level 1 (Dasar)**, Mampu menjalankan tugas sederhana sesuai arahan dan memahami konsep dasar pelayanan digital.
- **Level 2 (Terampil)**, Bekerja mandiri pada tugas rutin, mengikuti SOP, serta menyelesaikan masalah sederhana.
- **Level 3 (Mahir)**, Menguasai proses kerja secara menyeluruh, mampu mengambil keputusan operasional, dan menyelesaikan masalah kompleks.
- **Level 4 (Lanjutan)**, Mampu mengoordinasikan tim, meningkatkan kualitas layanan, dan melakukan perbaikan proses berbasis data.
- **Level 5 (Strategis)**, Menyusun arah pengembangan kompetensi, menggerakkan inovasi digital, dan memimpin transformasi pelayanan.

Pemetaan Kompetensi (*Competency Mapping*)



Pemetaan kompetensi (*competency mapping*) merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengukur tingkat penguasaan kompetensi aparatur dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Di Kecamatan Cicalengka, pemetaan kompetensi pelayanan digital digunakan untuk menilai kesiapan aparatur kecamatan dan desa dalam menyelenggarakan pelayanan publik berbasis teknologi, khususnya melalui aplikasi Bedas Digital Services (BDS).

Tujuan utama pemetaan kompetensi adalah untuk:

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

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.

Pemetaan Kompetensi (*Competency Mapping*)

Pemetaan kompetensi dilakukan dengan pendekatan multi-metode untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan akurat mengenai kemampuan aparatur dalam mendukung pelayanan digital. Pendekatan ini menggabungkan penilaian individu, evaluasi atasan, observasi lapangan, wawancara, serta analisis dokumen sehingga hasil pemetaan lebih objektif dan menyeluruh.



↗ Observasi Lapangan

Observasi dilakukan pada loket pelayanan kecamatan, pelayanan administrasi desa, interaksi aparatur dengan masyarakat dalam penggunaan BDS, serta proses penanganan keluhan dan kendala teknis. Observasi memberikan gambaran faktual mengenai perilaku kerja dan kompetensi yang tampak.

↗ Analisis Dokumen dan Data Kinerja

Analisis dilakukan terhadap dokumen dan data yang meliputi SOP pelayanan manual dan digital, data penggunaan aplikasi BDS, laporan pengaduan masyarakat (termasuk yang disampaikan melalui SP4N-LAPOR), laporan evaluasi kinerja, serta hasil survei kepuasan masyarakat. Analisis ini bertujuan memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai tingkat penerapan kompetensi dalam praktik pelayanan.

↗ Penilaian Diri (*Self-Assessment*)

Aparatur menilai sendiri tingkat penguasaan sepuluh kompetensi inti pelayanan digital dengan menggunakan skala Level 1 sampai dengan Level 5. Penilaian ini membantu aparatur mengenali kekuatan dan kelemahan dirinya secara mandiri.

↗ Penilaian Atasan Langsung (*Supervisor Assessment*)

Penilaian dilakukan oleh Camat, Sekretaris Camat, Kepala Seksi, dan Kepala Desa dengan menggunakan instrumen yang sama. Mekanisme ini memberikan sudut pandang yang lebih objektif serta dapat mengidentifikasi aparatur yang berpotensi menjadi teladan (role model) atau pendamping (mentor).

↗ Wawancara dan Diskusi Kelompok Terarah (FGD)

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

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.

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 s.d 2, padahal targetnya Level 3. Hal ini menimbulkan kesalahan input data, keterlambatan proses, dan 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.

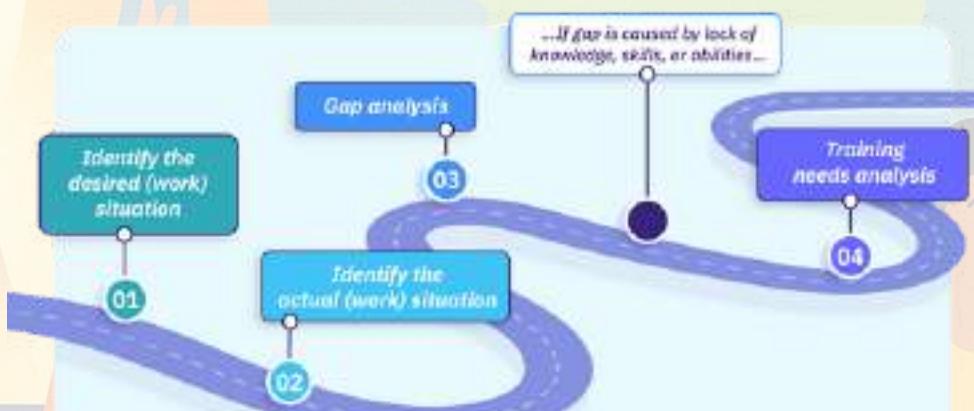
Kesenjangan kompetensi tersebut berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan.

Dimensi SERVQUAL, terutama:

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

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, 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.

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.

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

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, ditemukan kesenjangan pada tiga kelompok besar kompetensi, yaitu:

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

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.

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.

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.

Identifikasi Gap Kompetensi



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, aparatur 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 aparatur 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.

Identifikasi Gap Kompetensi



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. Aparatur 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.

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 yaitu Prioritas Utama (High Priority), Prioritas Menengah (Medium Priority), dan Prioritas Lanjutan (Long-Term Priority)

1. Prioritas Utama (High Priority)



Prioritas Utama ditujukan bagi unit dan desa dengan gap kompetensi terbesar serta yang berperan langsung dalam pelayanan dasar. Pelatihan harus dilakukan segera untuk memperkuat literasi digital, penguasaan SOP pelayanan digital, kemampuan pelayanan publik berbasis aplikasi, serta keterampilan menangani keluhan masyarakat.

Fokus Pelatihan

- 1. Keterampilan Digital Dasar**, Penggunaan aplikasi BDS, aplikasi administrasi, perangkat kerja digital, dan pengelolaan dokumen elektronik.
- 2. Keamanan Data Dasar (Digital Safety)**, Pemahaman kerahasiaan data, pengaturan akses, penggunaan password aman, dan praktik aman menggunakan perangkat.
- 3. Budaya Kerja Digital**, Pembiasaan penggunaan kanal digital sebagai standar dalam proses pelayanan.

Kelompok Sasaran

- desa dengan infrastruktur digital rendah dan gap kompetensi 1–2 level;
- unit administrasi internal yang masih tertinggal secara operasional;
- aparatur baru atau pegawai dengan pengalaman digital minimal.

Intervensi pada kelompok sasaran ini dipilih karena memberikan dampak peningkatan kapasitas yang paling cepat dan signifikan terhadap kualitas layanan digital di Kecamatan Cicalengka.

Prioritas Kebutuhan Pelatihan

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.



Kelompok kerja ini sebenarnya telah memiliki kesiapan digital yang cukup baik, namun masih menunjukkan kesenjangan kompetensi sekitar satu level. Desa dengan akses internet memadai termasuk dalam kategori ini karena meskipun infrastrukturnya sudah siap, aparatur masih memerlukan peningkatan keterampilan untuk memaksimalkan penggunaan aplikasi dan kanal digital.

Unit front office juga menjadi sasaran karena perannya sebagai garda terdepan pelayanan digital menuntut kemampuan yang cepat, responsif, dan profesional. Penguatan kapasitas bagi kedua kelompok ini penting untuk menjaga konsistensi kualitas pelayanan dan memastikan transformasi digital berjalan lebih merata.

Prioritas Kebutuhan Pelatihan

3. Prioritas Lanjutan (Long-Term Priority)

Prioritas Lanjutan difokuskan pada pengembangan kapasitas jangka panjang dan penguatan ekosistem birokrasi digital yang lebih inovatif dan adaptif. Pelatihan pada kategori ini menekankan kompetensi tingkat lanjut, seperti inovasi layanan dengan design thinking, kepemimpinan digital, peningkatan agility aparatur, serta kemampuan analisis data untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.

Pendekatan prioritas berlapis ini memastikan pelatihan lebih terarah, sesuai kebutuhan masing-masing desa dan unit kerja, serta mendorong transformasi digital berlangsung sistematis dan berkelanjutan.

Fokus Pelatihan :

1. **Keterampilan Digital Lanjutan**, Analisis data, penggunaan aplikasi pendukung inovasi, dan pemanfaatan tools kolaborasi tingkat lanjut.
2. **Manajemen Perubahan & Transformasi Digital**, Pemahaman strategi digital jangka panjang, perubahan budaya organisasi, serta penguatan kepemimpinan digital.
3. **Inovasi Pelayanan Digital**, Pengembangan inisiatif layanan baru, peningkatan kualitas layanan, dan pemanfaatan kanal digital untuk kolaborasi.

Kelompok Sasaran :

- desa dan unit yang sudah memiliki kesiapan digital tinggi dan siap naik ke tahap inovasi;
- unit atau desa yang sudah mengoperasikan sistem digital secara mandiri;
- aparatur yang terlibat dalam perencanaan, penyusunan kebijakan, dan koordinasi lintas unit.



Dengan menyasar kelompok ini, pelatihan lanjutan diharapkan memperkuat ekosistem inovasi dan mempercepat terwujudnya tata kelola pelayanan digital yang lebih adaptif dan modern.

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.

Rencana Pelatihan Tahun 1

Rencana Pelatihan Tahun 1 difokuskan pada penguatan kompetensi dasar sebagai fondasi transformasi layanan digital. Fokus utama meliputi:

- Peningkatan literasi digital, untuk mengatasi kesenjangan kemampuan aparatur dalam menggunakan perangkat dan aplikasi.
- Pemahaman SOP pelayanan digital, agar seluruh petugas mengikuti standar kerja yang seragam.
- Penguatan keterampilan pelayanan inti, sehingga aparatur mampu memberikan layanan digital melalui BDS secara mandiri.

Pelatihan pada Tahun 1 menjadi tahap awal yang penting untuk memastikan seluruh aparatur di kecamatan dan desa siap menjalankan layanan digital sebelum memasuki fase penguatan dan transformasi pada tahun berikutnya.

NO	PROGRAM PELATIHAN	SASARAN PESERTA	KOMPETENSI YANG DIKUATKAN	WAKTU	METODE	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	Digital Bootcamp BDS	Petugas pelayanan kecamatan, operator desa	Digital skills dasar s.d lanjutan, penguasaan fitur BDS, keamanan data	Triwulan I-II	Inhouse training, praktik langsung, video tutorial	≥ 80% peserta mampu memakai BDS tanpa pendampingan
2	Clinic Day: SOP Digital	Seluruh aparatur layanan digital	Pemahaman alur kerja digital & SOP pelayanan	Triwulan II	Bimtek internal, bedah kasus, diskusi SOP	Kesalahan input dan keterlambatan proses turun ≥ 30%
3	Smart Service Workshop	Petugas front office BDS	Pelayanan digital, komunikasi digital, etika layanan online	Triwulan III	Workshop singkat, simulasi layanan, peer learning	Nilai SKM naik; meningkatnya umpan balik positif warga
4	E-Complaint Handling & Recovery Basics	Petugas pelayanan, admin SP4N	Penanganan keluhan, service recovery, empati	Triwulan III-IV	Role play, studi kasus, mentoring internal	Respon keluhan lebih cepat; keluhan berulang menurun

Rencana Pelatihan Tahunan (Rencana Aksi TNA)

Rencana Pelatihan Tahun 2

Rencana Pelatihan Tahun 2 difokuskan pada peningkatan efisiensi kerja dan penguatan koordinasi antarunit dalam layanan digital. Fokus utama tahun ini adalah memperbaiki manajemen waktu, kolaborasi tim, serta alur koordinasi layanan agar proses menjadi lebih cepat, tertib, dan terintegrasi. Selain itu, pelatihan juga menekankan pengembangan soft skills digital lanjutan, terutama kemampuan komunikasi profesional, penanganan keluhan yang lebih kompleks, dan respons empatik kepada masyarakat. Dengan penguatan keterampilan tersebut, aparatur diharapkan dapat memberikan layanan digital yang lebih efektif, responsif, dan sesuai kebutuhan warga.

NO	PROGRAM PELATIHAN	SASARAN PESERTA	KOMPETENSI YANG DIKUATKAN	WAKTU	METODE	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	Time Management & Smart Queueing Workshop	Petugas front office, koordinator layanan	Manajemen waktu, prioritas, dan pengaturan antrean digital	Triwulan I	Workshop internal + redesign alur	Waktu tunggu menurun, antrean lebih tertib
2	Digital Service Teamwork Boost	Seluruh tim pelayanan kecamatan & desa	Kolaborasi, koordinasi lintas unit	Triwulan II	FGD + simulasi tugas	Koordinasi meningkat, duplikasi kerja berkurang
3	Advanced Digital Communication & Emotional Control	Petugas yang sering menangani keluhan	Komunikasi digital efektif, pengendalian emosi, empati	Triwulan II-III	Pelatihan internal + role play kasus sulit	Keluhan terkait sikap menurun; interaksi lebih kondusif
4	Digital Service Process Improvement Clinic	Pejabat struktural, koordinator, staf kunci	Perbaikan proses, inisiatif, continuous improvement	Triwulan IV	Workshop + kerja kelompok	Munculnya usulan perbaikan yang diimplementasikan

Rencana Pelatihan Tahunan (Rencana Aksi TNA)

Rencana Pelatihan Tahun 3

Rencana Pelatihan Tahun 3 difokuskan pada tahap transformasi, yaitu pengembangan inovasi, peningkatan agility, dan penguatan kepemimpinan digital. Pada fase ini, aparatur didorong untuk mampu menciptakan dan menerapkan solusi layanan digital yang lebih efektif dan sesuai kebutuhan masyarakat. Fokus utamanya adalah mendorong lahirnya inovasi digital di tingkat kecamatan dan desa, memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi, serta mengembangkan kepemimpinan digital agar mampu memandu proses transformasi secara strategis. Dengan penguatan ini, aparatur diharapkan siap membawa organisasi menuju layanan digital yang lebih modern, inovatif, dan berkelanjutan.

NO	PROGRAM PELATIHAN	SASARAN PESERTA	KOMPETENSI YANG DIKUATKAN	WAKTU	METODE	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	Bootcamp Inovasi Layanan Digital	Aparatur kecamatan & desa, pejabat fungsional	Inovasi, desain layanan digital	Triwulan I	Workshop singkat + project-based learning	Minimal 1 ide/produk inovasi diuji coba
2	Pelatihan Digital Agility & Adaptasi Teknologi	Seluruh aparatur	Adaptasi cepat, agility, manajemen perubahan	Triwulan II	Pelatihan daring + simulasi perubahan	Adaptasi lebih cepat terhadap fitur/sistem baru
3	Pelatihan Digital Leadership	Pejabat struktural & koordinator unit	Kepemimpinan digital, keputusan berbasis data	Triwulan III	Studi kasus + diskusi kelompok	Kebijakan/aturan internal digital lebih efektif
4	Workshop Analisis Data Pelayanan Digital	Admin data, operator utama, staf teknis	Data literacy, analisis data, perbaikan layanan	Triwulan III-IV	Workshop + praktik menggunakan data BDS	Terbit laporan analisis data digital secara berkala

Rencana aksi pelatihan tiga tahun disusun secara bertahap agar pengembangan kompetensi aparatur berjalan terarah dan berkelanjutan. Tahun 1 difokuskan pada pembangunan fondasi, terutama literasi digital, pemahaman SOP, dan kemampuan pelayanan dasar. Tahun 2 menjadi tahap penguatan dengan menitikberatkan pada efisiensi operasional, peningkatan soft skills digital, serta koordinasi layanan antarunit dan desa. Selanjutnya, Tahun 3 diarahkan pada tahap transformasi yang mendorong inovasi layanan, agility dalam menghadapi perubahan teknologi, serta penguatan kepemimpinan digital. Secara keseluruhan, rencana ini dirancang untuk mempercepat transformasi digital di Kecamatan Cicalengka melalui peningkatan kompetensi aparatur yang sistematis, terukur, dan berkesinambungan.

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 Bedas Digital Services (BDS) akan menghadapi berbagai kendala, seperti gangguan sistem, antrean penuh, rendahnya responsivitas, serta menurunnya kepuasan masyarakat.



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

Transformasi Mindset (*Mindset Transformation*)



Transformasi Mindset (*Mindset Transformation*) adalah proses perubahan cara berpikir, pola keyakinan, dan orientasi mental individu atau organisasi menuju perspektif yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi kinerja.

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 pada penguatan nilai aparatur, yaitu:

- Adaptif, mampu cepat menyesuaikan diri dengan perubahan sistem dan prosedur digital.
- Kolaboratif, membangun kerja sama efektif antar unit dan desa.
- Berorientasi Pelayanan, menempatkan kepuasan masyarakat sebagai prioritas utama

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.

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.

Literasi digital dan penguasaan aplikasi BDS, agar aparatur mampu mengoperasikan fitur layanan, melakukan verifikasi dokumen dengan benar, menangani gangguan dasar, serta memahami keamanan data.

kompetensi pelayanan publik digital, yang menekankan pentingnya komunikasi efektif melalui kanal digital, pendampingan warga, serta penerapan prinsip SERVQUAL dan NPS untuk memastikan kualitas layanan tetap terjaga.



kompetensi pemecahan masalah, sehingga aparatur dapat menganalisis akar masalah, menangani kasus nonruten, memberikan solusi yang tepat, dan merespons keluhan masyarakat secara empatik.



Agility dan inovasi, yang mendorong aparatur untuk berpikir adaptif, memanfaatkan design thinking, melakukan perbaikan berkelanjutan, serta menggunakan data layanan sebagai dasar pengambilan keputusan.

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.

1. Penyederhanaan dan Standarisasi SOP Digital

penyederhanaan dan standarisasi SOP digital, dengan menyesuaikan prosedur manual ke alur layanan berbasis BDS, menetapkan standar waktu pelayanan (SLA) yang lebih jelas, serta menyusun protokol service recovery ketika terjadi gangguan sistem sehingga masyarakat tetap mendapatkan layanan secara transparan.

2. Penguatan Struktur Tim Pelayanan Digital

penguatan dilakukan pada struktur tim pelayanan digital, melalui penunjukan Digital Liaison Officer (DLO) di setiap desa sebagai penghubung utama dengan kecamatan, pembentukan kanal koordinasi digital harian, serta pembentukan Task Force Digitalisasi Kecamatan yang bertugas mengawal implementasi, pendampingan, dan evaluasi layanan.

3. Penyediaan Sarana Pendukung

Transformasi ini juga memerlukan dukungan infrastruktur yang memadai, sehingga penyediaan sarana pendukung menjadi langkah penting. Hal ini mencakup peningkatan akses internet di desa, penyediaan perangkat komputer dan pemindai, serta penataan ruang pelayanan digital yang lebih nyaman dan mudah diakses masyarakat.

4. Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Digital

keberlanjutan transformasi digital diperkuat melalui penilaian kinerja berbasis kompetensi digital, yaitu dengan mengintegrasikan kompetensi digital ke dalam SKP, serta menjadikannya sebagai salah satu syarat dalam rotasi, promosi, dan penugasan pada posisi pelayanan strategis. Pendekatan ini mendorong aparatur untuk terus meningkatkan kemampuan dan profesionalitas dalam memberikan pelayanan publik digital.

Pemerataan Kompetensi Antar Desa dan Unit Kerja

Pemetaan menunjukkan bahwa kompetensi digital aparatur di Kecamatan Cicalengka belum merata. Desa dekat pusat kecamatan cenderung lebih kompeten karena dukungan infrastruktur yang lebih baik, sementara desa terpencil masih mengalami keterbatasan. Unit front office juga lebih siap dibandingkan unit administrasi internal. Karena itu, pemerataan kompetensi menjadi langkah penting agar seluruh masyarakat mendapatkan pelayanan digital yang setara.

1. Pemetaan Kapasitas Desa Secara Berkala

- menyusun profil kompetensi tiap desa;
- menilai kebutuhan pelatihan spesifik;
- memantau perkembangan kompetensi secara triwulanan;
- menetapkan prioritas intervensi berbasis data.

2. Penugasan dan Rotasi Berbasis Kompetensi

- rotasi operator antar desa untuk berbagi pengalaman;
- menugaskan SDM kompeten ke desa dengan kompetensi rendah;
- mentoring desa maju kepada desa yang tertinggal.

3. Peer Learning dan Kolaborasi Lintas Desa

- Peer Learning Forum (PLF);
- Klinik Digital Desa;
- sharing session rutin;
- Open Desk Implementation sebagai pusat konsultasi teknis.

4. Supervisi dan Pendampingan Intensif

- monitoring mingguan bagi desa dengan gap tinggi;
- kunjungan lapangan dari pimpinan kecamatan;
- evaluasi bulanan kinerja layanan digital;
- peninjauan SOP dan alur kerja secara berkala.

Program Pengembangan SDM

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

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.

Program Jangka Menengah (Tahun 2 s.d 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 s.d digital,
- penguatan peer learning antardesa,
- penyempurnaan SOP digital (Tahap II) berdasarkan pengalaman implementasi.

Program Jangka Panjang (Tahun 4 s.d 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.

Roadmap Pengembangan SDM

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

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 s.d 3	Efisiensi dan Koordinasi	Penguatan teamwork, manajemen waktu, service recovery, dan perbaikan proses	Layanan digital lebih cepat dan tertib; keluhan tertangani lebih efektif; antrean lebih terkelola.
Tahun 4 s.d 5	Transformasi dan Inovasi	Kepemimpinan digital, agility, inovasi layanan, pemanfaatan data	Terbentuk budaya kerja digital yang agile; meningkatnya maturitas SPBE dan kualitas pelayanan publik.

Strategi transformasi SDM, pemerataan kompetensi, dan program pengembangan jangka pendek s.d menengah s.d 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

Strategi Komunikasi Publik untuk Mendukung Pelayanan Digital

Keberhasilan digitalisasi pelayanan publik sangat ditentukan oleh sejauh mana masyarakat memahami, menerima, dan mampu memanfaatkan layanan digital. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi BDS di Kecamatan Cicalengka masih menghadapi sejumlah tantangan, yaitu rendahnya literasi digital masyarakat, keterbatasan pengetahuan mengenai prosedur layanan digital, serta belum optimalnya kegiatan sosialisasi dan pendampingan. Karena itu, diperlukan strategi komunikasi publik yang lebih sistematis, terstruktur, dan inklusif untuk memastikan informasi tidak hanya tersampaikan, tetapi juga benar-benar dipahami oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan.

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.

Segmentasi Sasaran Komunikasi

Efektivitas komunikasi bergantung pada ketepatan penentuan sasaran.

Segmentasi komunikasi dibagi menjadi tiga kelompok utama:

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.

Strategi Komunikasi Publik untuk Mendukung Pelayanan Digital

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.

Strategi Komunikasi Publik untuk Mendukung Pelayanan Digital

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 s.d 30% setiap triwulan,
- penurunan jumlah pelayanan manual yang seharusnya sudah dapat dialihkan ke digital.

4. Umpan 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.

Indikator Kinerja Mendukung Transformasi SDM dan Digitalisasi Pelayanan

Indikator kinerja digunakan untuk menilai sejauh mana transformasi SDM dan digitalisasi pelayanan publik di Kecamatan Cicalengka berjalan efektif. Indikator ini menjadi alat kendali untuk memastikan bahwa peningkatan kompetensi aparatur, penyempurnaan proses kerja, dan penguatan budaya digital benar-benar memberikan dampak pada kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penyusunan indikator kinerja (IK) pada pedoman ini mengacu pada prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).



Indikator kinerja (IK) pada pedoman ini disusun menggunakan prinsip SMART:

- S (Specific): indikator jelas dan terfokus
- M (Measurable): dapat diukur dengan angka
- A (Achievable): realistik untuk dicapai
- R (Relevant): relevan dengan tujuan digitalisasi
- T (Time-bound): memiliki batas waktu evaluasi

Dengan pendekatan tersebut, setiap indikator dapat diukur secara objektif, realistik untuk dicapai, relevan dengan tujuan digitalisasi pelayanan, serta memiliki batas waktu evaluasi yang jelas.

Indikator disusun secara multi-level yang mencakup tiga tingkatan kinerja, yaitu:

- Indikator Kinerja Organisasi, Menggambarkan capaian transformasi digital secara keseluruhan di tingkat kecamatan dan desa, termasuk pemanfaatan aplikasi BDS, kualitas pelayanan digital, dan tingkat kepuasan masyarakat.
- Indikator Kinerja Unit Pelayanan, Menilai kesiapan operasional, konsistensi implementasi SOP digital, responsivitas terhadap keluhan, dan efektivitas pengelolaan layanan oleh unit front office, operator BDS, serta unit pengaduan.
- Indikator Kinerja Individu Aparatur, Mengukur kompetensi digital, perilaku pelayanan, kedisiplinan dalam memenuhi SLA, serta kontribusi masing-masing pegawai terhadap keberhasilan layanan digital.

Indikator Kinerja Tingkat Organisasi

Indikator tingkat organisasi mengukur keberhasilan kecamatan dan desa dalam mengelola pelayanan digital secara menyeluruh. Fokusnya adalah dampak (outcome) terhadap masyarakat.

Indikator	S	M	A	R	T	Target
Tingkat Pemanfaatan Aplikasi BDS	Proporsi layanan yang diajukan melalui BDS	Persentase pemanfaatan	Meningkat bertahap sesuai kesiapan digital	Mendukung transformasi digital kecamatan	Target tahunan	Th1 ≥50%, Th2 ≥70%, Th3 ≥85%
Tingkat Kepuasan Masyarakat Digital	Persepsi warga terhadap kualitas layanan digital	Skor SKM Digital	Realistik dengan peningkatan kualitas layanan	Mengukur outcome utama digitalisasi	Evaluasi tiap tahun	SKM 80-90
Penyelesaian Layanan Tepat Waktu (SLA)	Persentase layanan selesai sesuai SLA	Persentase capaian	Dapat dicapai melalui penguatan SOP dan SDM	Menjamin efektivitas layanan digital	Triwulan/Tahunan	≥90% layanan tepat waktu
Penurunan Keluhan Berulang	Frekuensi keluhan yang sama	Persentase penurunan	Dapat dicapai dengan perbaikan sistem	Relevan untuk kontrol kualitas layanan	Tiap triwulan	Penurunan ≥20%
Rata-rata Kompetensi Digital Aparatur	Level kemampuan digital pegawai	Level 1-5	Realistik sesuai program pelatihan	Penting untuk keberlanjutan digitalisasi	Evaluasi tahunan	Rata-rata meningkat dari 3 → 4 dalam 2 tahun
Literasi dan Sosialisasi Digital Masyarakat	Jumlah warga tereduksi BDS	Daftar hadir & aktivitas digital	Melalui sosialisasi & posko desa	Meningkatkan pemanfaatan layanan digital	Semester	A ≥2.000, B ≥1.500, C ≥1.000, D <1.000

Indikator Kinerja Tingkat Organisasi

Indikator	S	M	A	R	T	Target
Pemanfaatan Aplikasi BDS	Peningkatan jumlah layanan yang diajukan via BDS	Persentase layanan digital	Meningkat bertahap sesuai kesiapan digital	Mendukung transformasi digital kecamatan	Evaluasi 6 bulan	Th1 ≥50%, Th2 ≥70%, Th3 ≥85%
Tingkat Kepuasan Masyarakat Digital (SKM)	Kepuasan warga terhadap layanan digital	Skor SKM Digital	Peningkatan kualitas layanan	Mengukur outcome utama digitalisasi	Semester	80-90
Penyelesaian Layanan Tepat Waktu (SLA)	Persentase layanan selesai sesuai SLA	% layanan tepat waktu	Memastikan SOP dijalankan	Menjamin efektivitas layanan digital	Bulanan	≥90%
Penurunan Keluhan Berulang	Mengurangi keluhan yang sama	% penurunan keluhan	Perbaikan sistem & SOP	Mengurangi masalah sistemik	Triwulan	≥20%
Rata-rata Kompetensi Digital Aparatur	Level kompetensi digital pegawai	Skor asesmen 1-5	Pelatihan TNA & coaching	Penting untuk keberlanjutan digitalisasi	Semester	Naik dari 3 → 4 dalam 2 tahun
Literasi dan Sosialisasi Digital Masyarakat	Jumlah warga tereduksi BDS	Daftar hadir & aktivitas digital	Melalui sosialisasi & posko desa	Meningkatkan pemanfaatan layanan digital	Semester	A ≥2.000, B ≥1.500, C ≥1.000, D <1.000

Indikator Kinerja Tingkat Unit Pelayanan

Indikator pada level unit menilai kualitas operasional pelayanan oleh front office, operator BDS, dan pengelola pengaduan.

Indikator	S	M	A	R	T	Target
Tingkat Kesalahan Input Data	Kesalahan entri berkas & data	Persentase error	Dapat dicapai dengan pelatihan & SOP	Menjamin akurasi data BDS	Dievaluasi bulanan	$\leq 5\%$
Kecepatan Respons Keluhan	Waktu respons awal terhadap pengaduan	Menit/jam	Sesuai kapasitas unit	Menjaga kualitas layanan publik	Harian/Bulan	≤ 60 menit
Kecepatan Penyelesaian Layanan	Rata-rata waktu penyelesaian sesuai SLA	Menit/jam	Disesuaikan SOP dan kinerja	Menjamin efisiensi layanan digital	Bulanan	Sesuai SLA masing-masing layanan
Kepatuhan terhadap SOP Digital	Tingkat penerapan SOP	Persentase kepatuhan	Sangat mungkin dicapai	Menjamin standar kualitas	Bulanan/Triwulan	100% unit patuh
Konsistensi Pelaporan Digital	Ketepatan waktu pelaporan layanan	Persentase pelaporan tepat waktu	Realistik dengan monitoring	Mendukung tata kelola SPBE	Bulanan	100% tepat waktu
Pelaksanaan Edukasi & Sosialisasi Digital	Aktivitas edukasi oleh unit ke masyarakat	Jumlah sosialisasi / warga dijangkau	Unit dapat melaksanakan sosialisasi	Meningkatkan literasi digital	Semester	$\geq 90\%$ target warga dijangkau

Indikator Kinerja Tingkat Unit Pelayanan

Indikator	S	M	A	R	T	Target
Kesalahan Input Data (Error Rate)	Mengurangi kesalahan input layanan digital	% error	Operator terlatih & SOP	Akurasi data	Bulanan	≤5%
Kecepatan Respons Keluhan	Mempercepat respons awal pengaduan	Waktu respons (menit)	Admin SP4N/WA siap respons	Respons cepat meningkatkan kepercayaan	Bulanan	≤60 mnt
Average Handling Time (AHT)	Rata-rata waktu penyelesaian layanan	Menit/jam	SOP & monitoring	Menjamin efisiensi	Bulanan	Sesuai SLA
Kepatuhan SOP Digital	Tingkat penerapan SOP digital	% kepatuhan unit	Checklist & audit	Menjamin standar layanan	Triwulan	100%
Konsistensi Pelaporan Digital	Ketepatan waktu pelaporan	% laporan tepat waktu	Monitoring rutin	Mendukung tata kelola SPBE	Bulanan	100% tepat waktu
Pelaksanaan Edukasi & Sosialisasi Digital	Jumlah sosialisasi & warga dijangkau	% capaian target	Unit dapat melaksanakan sosialisasi	Meningkatkan literasi digital	Semester	≥90% target warga dijangkau

Indikator Kinerja Tingkat Individu Aparatur

Indikator individu menilai kontribusi personal pegawai dalam mendukung digitalisasi pelayanan.

Indikator	S	M	A	R	T	Target
Pencapaian Level Kompetensi Digital	Kemampuan digital sesuai peran	Level 1–5	Tercapai melalui TNA & pelatihan	Mendukung pengelolaan BDS	Evaluasi tahunan	Pelaksana ≥3, Koordinator ≥4
Skor Perilaku Pelayanan (SERVQUAL Behavior)	Sikap & perilaku saat memberikan layanan digital	Skala 1–5	Dapat dicapai melalui pembinaan	Berhubungan langsung dengan kepuasan warga	Evaluasi triwulan	≥4/5
Kedisiplinan SLA Layanan	Ketaatan pada standar waktu layanan	Persentase	Realistik dengan monitoring	Menjamin kualitas & kecepatan layanan	Bulanan	≥90% layanan tepat waktu
Kemampuan Service Recovery	Tindakan pegawai dalam menangani kendala	Kualitatif → dinilai via supervisor	Bisa ditingkatkan melalui SOP	Mengurangi keluhan & meningkatkan kepercayaan	Triwulan	Mampu menyelesaikan kendala cepat-tepat-empatik
Partisipasi Pelatihan TNA	Keterlibatan dalam pelatihan wajib	Persentase kehadiran	Sangat mungkin dicapai	Menjamin peningkatan kompetensi	Tahunan	100% mengikuti pelatihan wajib

Indikator Kinerja Tingkat Individu Aparatur

Indikator	S	M	A	R	T	Target
Level Kompetensi Digital	Menguasai kemampuan digital sesuai peran	Skor asesmen 1–5	Pelatihan TNA	Mendukung pengelolaan BDS	6 bulan	Pelaksana ≥ 3 , Koordinator ≥ 4
Skor Perilaku Pelayanan (SERVQUAL)	Sikap & perilaku saat layanan	Skala 1–5	Pembinaan rutin	Faktor kepuasan masyarakat	6 bulan	$\geq 4/5$
Kedisiplinan SLA Layanan	Menyelesaikan layanan sesuai SLA	% layanan selesai tepat waktu	Monitoring rutin	Mendukung SLA organisasi	Bulanan	$\geq 90\%$
Kemampuan Service Recovery	Menangani kendala digital cepat & tepat	Penilaian supervisor	SOP recovery & pelatihan	Mengurangi keluhan	Triwulan	Memenuhi standar
Partisipasi Pelatihan TNA	Mengikuti seluruh pelatihan wajib	% kehadiran	Fasilitasi kecamatan	Peningkatan kompetensi	Triwulan	100%

Indikator Kinerja Tingkat Organisasi

Indikator tingkat organisasi mengukur keberhasilan kecamatan dan desa dalam mengelola pelayanan digital secara menyeluruh. Fokusnya adalah dampak (outcome) terhadap masyarakat.

Indikator	S	M	A	R	T	Target
Tingkat Pemanfaatan Aplikasi BDS	Proporsi layanan yang diajukan melalui BDS	Persentase pemanfaatan	Meningkat bertahap sesuai kesiapan digital	Mendukung transformasi digital kecamatan	Target tahunan	Th1 >50%, Th2 >70%, Th3 >85%
Tingkat Kepuasan Masyarakat Digital	Persepsi warga terhadap kualitas layanan digital	Skor SKM Digital	Realistik dengan peningkatan kualitas layanan	Mengukur outcome utama digitalisasi	Evaluasi tiap tahun	SKM 80–90
Penyelesaian Layanan Tepat Waktu (SLA)	Persentase layanan selesai sesuai SLA	Persentase capaian	Dapat dicapai melalui penguatan SOP dan SDM	Menjamin efektivitas layanan digital	Triwulan /Tahunan	>90% layanan tepat waktu
Penurunan Keluhan Berulang	Frekuensi keluhan yang sama	Persentase penurunan	Dapat dicapai dengan perbaikan sistem	Relevan untuk kontrol kualitas layanan	Tiap triwulan	Penurunan ≥20%
Rata-rata Kompetensi Digital Aparatur	Level kemampuan digital pegawai	Level 1–5	Realistik sesuai program pelatihan	Penting untuk keberlanjutan digitalisasi	Evaluasi tahunan	Rata-rata meningkat dari 3 → 4 dalam 2 tahun



Penutup

Pedoman Pengembangan SDM dan Digitalisasi Pelayanan Publik Kecamatan Cicalengka ini disusun sebagai acuan untuk memperkuat kapasitas aparatur dalam melaksanakan layanan berbasis teknologi. Pedoman ini mencakup pemetaan kompetensi, analisis kebutuhan pelatihan (TNA), serta strategi pengembangan SDM untuk mendukung implementasi Bedas Digital Services (BDS).

Digitalisasi layanan hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh SDM yang kompeten. Karena itu, penguatan kapasitas aparatur diarahkan pada peningkatan literasi digital, pemahaman SOP, kemampuan pelayanan publik, serta pola kerja yang adaptif dan kolaboratif. Pemerataan kompetensi antar desa, koordinasi lintas unit, dan komunikasi publik menjadi kunci agar layanan digital dapat diakses merata oleh seluruh warga.

Pedoman ini diharapkan menjadi rujukan dalam perencanaan pelatihan, pembinaan kinerja, dan evaluasi layanan digital di masa mendatang. Dengan komitmen seluruh pihak, Kecamatan Cicalengka dapat mewujudkan pelayanan publik yang modern, cepat, dan responsif.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan pedoman ini. Semoga dokumen ini memberikan manfaat dan menjadi pijakan bersama menuju transformasi pelayanan publik yang lebih baik.



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