
**STRATEGI PENGEMBANGAN KAPASITAS PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA REGIONAL BANDUNG PADA ERA *HUMAN CAPITAL MANAGAMENT***

Oleh
Suparjana
PPSDM Regional Bandung
Email: gqkirey@gmail.com

Article History:

Received: 18-11-2024

Revised: 06-12-2024

Accepted: 21-12-2024

Keywords:

Pengembangan
Kapasitas, Capacity
Building, Human
Capital Management,
Pengembangan
Kompetensi.

Abstract: *This paper is a theoretical and best practices review regarding the consequences of four disruptions, which are : the shift of Human resources paradigm to Human capital Management, the difussion of Information and communication technology and VUCA (Volatility, Uncertainty,Complexity and Ambiguity) World and Pandemic Covid-19 deases on the need of training agency to transform their institution and Compentency Development Model for Civil Servant/ASN at Center of Human Resouces Development Board Chapter Bandung (PPSDM Regional Bandung), Minsitry od Home Affair, Republic of Indonesia. It's a general known that since the last decade, the human resources management policy for civil servant/ASN has changed significantly. Competency development of Civil servant/ASN need to be improved due to the drastic change of strategic environments both internal and external, which are: the difussion of Information, communication and Technology as well as needs of public service quality for the citizen The shift in the Human Resources/HR management paradigm from the Human Resources Management/HRM paradigm to Human Capital Management/HCM, encourages PSDM Regional Bandung to transform capacity development strategies which include institutional aspects, management systems, work culture, strategy. and Bangkom and HR training methods and network strengthening, so that competency ddevelopment proram can be implemented efficiently, effectively, innovatively and integrated.Base on research, PPSDM Regional Bandung needs to develop capacity in term of Institution, System Management and Individual dimension in integrated and sistematically. In order to transform methods, model and strategy of capacity development for civil servant, PPSDM Regional Bandung promote and apply SMART (Strategic Learning, Mothod-Modern, Ambience, Role Model and Technique). This strategy is an effective step to adapt and accelerate the development of today's very dynamic and complex strategic environment. At the same time, strengthening collaboration between stakeholders has become a necessity that cannot be postponed any longer*

PENDAHULUAN

Pembangunan kualitas dan profesionalitas Sumber Daya Manusia Aparatur (SDMA) pemerintahan Indonesia mulai menunjukkan *trend* perkembangan yang meningkat dari waktu ke waktu, yang ditunjukkan dengan semakin tingginya tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh SDMA. Setidaknya ada beberapa hal yang turut memberikan kontribusi terhadap fakta di atas, sebagaimana berikut, : 1) Strategi pengelolaan SDMA pemerintahan Indonesia, dalam dua dekade terakhir ini masih fokus pada aspek administratif (*Personal Administration*). Pendekatan ini belum menempatkan SDMA sebagai aset berharga dan bernilai strategis bagi organisasi yang harus dikelola dan ditingkatkan nilai/*value* nya secara terus menerus dan berkesinambungan. Pada saat yang sama, desain kinerja SDMA juga masih bersifat parsial, kurang inovatif, dan hanya berorientasi pada aspek efisiensi kinerja, namun masih mengabaikan pentingnya bekerja sebagai sebuah tim (*teamwork*), komitmen terhadap kualitas, inovasi yang keberlanjutan.2), Pengembangan kompetensi dan kapasitas SDMA melalui pendidikan dan pelatihan belum terintegrasi dan berkorelasi dengan manajemen karir SDMA yang berbasis talenta. Demikian pula aspek metodologi dan substansi, masih belum kompatibel dengan tujuan strategis organisasi dan arah kebijakan pembangunan nasional, serta belum ada *interlinkage* dan keselarasan secara langsung antara materi, strategi pembelajaran serta implementasi nilai-nilai dengan sasaran kinerja organisasi. Pada saat yang sama, antara Lembaga-lembaga yang memiliki tugas dan tanggung jawab pengembangan kompetensi SDM Aparatur masih menonjolkan perannya sebagai *Training Agency*, dan belum berperan sebagai *Learning Goernanace* dalam rangka mengarusutamakan jejaring kolaborasi/*collaborative mainstreaming*, sehingga tidak jarang pengembangan kompetensi antar Lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi SDMA masih terjadi *overlapping* dan *redundancy*.3): Kemampuan dan kesiapan lembaga-lembaga Bangkom dalam merespon perkembangan teknologi dan informasi sebagai instrumen penting dalam mengembangkan kapasitas yang masih beragam, sering menyebabkan munculnya kesenjangan digital/*digital gap* yang sangat kontras dalam perumusan kebijakan dan implementasi bangkom SDMA di Indonesia. Hadirnya paradigma Revolusi Industri 4.0 dalam dua dekade terakhir yang dibarengi oleh dengan penetrasi teknologi informasi dan komunikasi/TIK, belum bisa diadaptasi dan diakselerasi secara optimal pada implementasi pengembangan kompetensi SDMA di Indonesia. Akibatnya, berbagai program pengembangan kompetensi SDMA masih kurang efisien (*High-touch economy*), kurang efektif serta belum fokus. Bonus digital yang hadir di depan mata saat ini, belum bisa dioptimalkan kemanfaatannya sebagai nilai tambah/*added value* oleh lembaga Bangkom di lingkungan Kemendagri khususnya di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia/PPSDM Regional Bandung. Sebagai implikasinya, kebijakan pemerintah mengalokasikan pengembangan kompetensi SDMA sedikitnya 20 JP setiap tahun, seperti yang diatur dalam Undang-Undang/UU No. 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara/ASN, dan Peraturan Pemerintah/PP No. 17/2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil/PNS, belum terlaksana sebagaimana tujuan, sebagai dampak dari kurang efisiennya biaya pengembangan kompetensi SDMA.

Pembangunan SDMA saat ini menjadi salah satu Prioritas strategis Nasional pemerintah tahun 2019 sampai dengan 2024, sebagaimana diwujudkan dalam Peraturan Presiden/Perpres No. 18/2020 tentang RPJMN 2020-2024, yakni mewujudkan postur SDM

yang profesional, memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif, berintegritas, cerdas, adaptif dan inovatif serta memiliki literasi digital yang memadai. Kementerian dalam negeri juga menjadikan pembangunan SDMA sebagai program prioritas nasional yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri/Permendagri No. 67/2020, yaitu Mewujudkan SDMA yang memiliki profesionalitas, integritas, dan kreatif, inovatif, sebagai salah satu indikator terwujudnya wujudkan birokrasi yang efektif, profesional dan berkelas dunia (*World Class Bureaucracy*).

Fenomena tersebut mendorong pentingnya dilakukan kajian untuk mendorong PPSDM Regional Bandung yang memiliki tugas dan ungsi melaksanakan pengembangan kualitas SDMA melalui Program Pengembangan Kompetensi/Bangakom untuk melakukan pengembangan kapasitas/ Capacity Building.

Sampai saat, masih terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh PPSDM Regional Bandung dalam menjalankan tugas dan fungsinya, antara lain: 1) Masih munculnya perbedaan visi, misi dan interpretasi pemangku kepentingan internal dalam mengidentifikasi, menganalisis serta memverifikasi perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis dan cepat, sehingga organisasi seringkali terlambat merepon dan kurang tepat dalam mengambil peran terhadap perubahan yang terjadi. 2) Masih lemahnya kewenangan PPSDM Regional Bandung dalam menyusun kebijakan bangkom SDMA, mengingat secara struktural, PPSDM Regional masih berkedudukan sebagai Unit Pelaksana Teknis/UPT Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia/BPSDM Kemendagri dalam penyelenggaraan bangkom SDMA. Kondisi ini berdampak pada perencanaan pengembangan kompetensi yang didominasi oleh pembiayaan yang bersumber ada Penerimaan Negara Bukan Pajak/PNBP yang mencapai pada kisaran 80% setiap tahunnya, sedangkan program-program pengembangan kompetensi yang bersifat afirmatif melalui pembiayaan dari Rupiah Murni atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/APBN hanya kurang lebih 10% setiap tahunnya,.3) Belum kuatnya koordinasi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam penyelenggara Bangkom; Hal ini dibuktikan dengan penyelenggaraan Rapat Koordinasi/Rakor Kediklatan antara PPSDM Regional Bandung dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia/BPSDM Provinsi dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia/BKPSDM Kabupaten/Kota yang cenderung kurang konsisten dari waktu ke waktu. Rakor Kediklatan ini bertujuan untuk membangun dan menguatkan koordinasi, kolaborasi serta sinergi dalam penyelenggaraan Bangkom, mulai dari penyusunan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi, AKPK, Penyusunan Rencana Bangkom, Penyelenggaraan sampai dengan evaluasi Pasca Bangkom di Wilayah Kerja PPSDM . Untuk itu, PSDM Regional perlu melakukan pengembangan kapasitas organisasi, agar mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan strategis, serta mampu melakukan kaselerasi dan inovasi dalam Bangkom SDMA

Beberapa kajian/ Penelitian mengenai pentingnya pengembangan kapasitas bagi peningkatan kinerja Lembaga Bangkom, banyak dilakukan oleh para praktisi maupun akademisi, seperti salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Suparman pada (2008), yang menyarankan bahwa pengembangan kapasitas Lembaga diklat perlu didahului dengan pengukuran kondisi eksisting untuk menentukan model pengembangan kaasitas yang tepat. Demikian juga halnya penelitian Bambang Suhartono (2004), serta penelitian yan dilakukan oleh Ana Roby Astarti (2018) menekankan pentingnya aspek

sumber daya manusia dalam pengembangan kapasitas Manusia untuk meningkatkan kinerja Diklat. Dari beberapa kajian mengenai pentingnya pengembangan kapasitas di lembaga diklat tersebut masih melihat secara parsial dan belum menempatkan aspek-aspek kelembagaan/institusional, manajemen sistem dan Sumber daya manusia sebagai bagian yang integral dan harus dikembangkan secara terintegrasi, simultan dan berkesinambungan, sebagaimana dikatakan bahwa pengembangan kapasitas mengacu pada investasi pada sumber daya manusia, lembaga, dan praktik yang, secara bersama-sama, akan memungkinkan negara-negara di kawasan mencapai tujuan pembangunan mereka (Bank Dunia: 1997)

Hal tersebut sejalan dengan endaat F. Me, Glickman & Servon, (2003) mengatakan bahwa *Capacity Building/CB* merupakan proses peningkatan kemampuan organisasi dan pemangku kepentingan/stakeholders dengan cara mengidentifikasi kebutuhan mereka dalam rangka penguatan mekanisme perencanaan dan pengawasan/kontrol. Dari sudut pandang individu, Balcazar, Ritzler and Iriarte (2008) mendefinisikan CB sebagai proses untuk mengoptimalkan kesiapan pegawai/*personal readines* (kemauan kerja dan motivasi), tingkat kompetensi (*knowledge & skill*) serta tingkat kompetensi kultural pegawai untuk menguatkan keterikatan/*engagement* dan loyalitas/*loyalty* pada organisasi. Sedangkan dilihat dari aspek sistem, CB tidak bisa dipisahkan dari upaa untuk menciptakan kondisi yang optimal suatu organisasi melalui komitmen kepemimpinan yang kuat. *Strong committed leadership*, lingkungan pembelajaran/*learning climate* yang nyaman, akses terhadap usmber daya yang efektif, sistem perencanaan dan evaluasi yang mapan, serta pelayanan publik yang baik. Dengan demikian, CB merupakan proses perubahan organisasi/*Organizational change* yang lebih menekankan pada aspek keberlanjutan/*sustainability*, penguatan nilai-nilai organisasi/*institutionalization*, dan optimalisasi pemanfaatan kompentensi pegawai secara tepat dan akurat/*utilization of knowledge&skill*. Dalam perspekti yang sama, dapat diismpulkan bahwa CB merupakan suatu proses yang berkelanjutan, dimana individu, kelompok dan orgnisasi berusaha meningkatkan kapabilitasnya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan *outcome* dan *benefit* dalam jangka panjang (Morgan, 1997)

CB memiliki tiga (3) tingkatan yang bersiat komprehensi dan saling mempengaruhi/ reciprocally, yakni pada tingkatan individu/*individual level*, tingkatan organisasi/*organizational level*, dan tingkat lingkungan/*environmental level* (Brinkerhoff and Morgan (2010). Pada tingkatan individu, CB fokus pada penyelenggaraan pelatihan dalam rangka meningkatkan pengetahuan/*knowledge*, menguatkan ketrampilan/*skill* dan *mindset*, Pada tingkatan organisasi, CB fokus pada penguatan sistem manajemen, restrukturisasi organisasi, implementasi desentralisasi, kebijakan penganggaran, akses terhadap informasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Sedangkan pada tingkat lingkungan, implementasi CB sangat dipengaruhi oleh kebarhasilan dari implementasi pada level individu dan level organisasi,serta konsistensi kebijakan.

Perubahan lingkungan strategis organisasi yang sangat dinamis dan cepat serta perubahan paradigma pengelolaan SDM dari Human Resources Mangement/HRM menuju pada paradigma HCM yanga melihat faktor SDM sebagai aset yang sangat bernilai bagi organisasi dan juga sangat berpengaruh terhadap model dan strategi pengembangan kaasitas yang akan dilakukan. Terkait dengan hal tersebut, Kaplan dan Norton (2001;p110)

menyatakan bahwa setidaknya ada empat (4) kapasitas yang harus menjadi fokus pengembangan agar dapat memberikan manfaat yang tak terbatas, yakni Kapasitas Organisasi, kapasitas SDM/Individu, sistem manajemen dan kapasitas informasi/*information capital*. Dengan demikian, paradigma HCM seyogyanya mampu memberikan dampak terhadap kinerja organisasi yang dapat diukur dari empat perspektif, yakni perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal proses, perspektif keuangan dan perpektif fokus pada perbaikan pelayanan terhadap pelanggan/*customer*.(Kaplan& Norton, (1992;p89). Organisasi yang menerapkan paradigma HCM secara komprhensif dan berkelanjutan akan dapat meningkatkan kinerjanya sebagaimana dijelaskan oleh Kaplan dan Norton di atas. Dalam organisasi swasta/private, 4 perspektif pengukuran kinerja tersebut seringa dinamakan dengan *Balance Score-Card/BSC*. Meskin model BSC ini belum banyak diaplikasikan di sektor pemerintahan/publik, namun demikian paradigma HCM telah mendorong sektor publik mampu mengadopsi model pengembangan kapasitas dan pengembangan kinerja yang banyak dilakukan oleh sektor *private*.

Penerapan paradigma HCM secara konsisten dan berkelanjutan terbukti memberikan manaat yang sangat signifikan bagi organisasi. Lev (2004;p181) mengilustrasikan bahwa penerapan HCM dapat dipandang sebagai sebuah investasi yang dapat memberikan manfaat secara kualitatif maupun kuantitatif. Secara kualitatif, nilai investasi dari HCM antara lain meliputi : 1). Peningkatan Kualitas pelayanan/*service delivery*, 2). Manajemen mindset/*mindset management*, yakni HCM akan mendorong terjadinya perubahan pola pikir, pola tindak dan pola perilaku organisasi dan budaya organisasi. Organisasi akan lebih mudah beradaptasi dengan perkembangan lingkungan strategis baik internal maupun eksternal, lebih responsif terhadap tuntutan perubahan dan lebih ffeleksibel dalam melaukan inovasi proses bisnis. 3). *Program management*; yakni organisasi akan lebih fokus dalam menentukan visi, misi dan tujuan organisasi, lebih efekti dalam perumusak strategi, kebijakn dn program dan lebih efisien dalam pengelolaan sumber daya, baik finansial, infrastruktur maupun SDM organisasi.

Berangkat dari fenomena di atas, pemahaman terhadap konsep maupun implementasi antara HCM dan Pengembangan Kapasitas (CB) masing terjadi *overlapping, redundancy* dan *fragmented*, walaupun dalam prakteknya, keduanya memiliki keterkaitan/ *interlinkage* yang sangat erat, sebagaimana dua sisi mata uang ang tidak bisa dipisahkan, namun justru saling melengkapi dan memberi nilai tambah. Sebagaimana dikatakan oleh McLean (2001;p322) bahwa HCM merupakan serangkaian proses untuk membangun pengetahuan,keahlian, produktifitas dan kepuasan kerja secara komprehensif. Oleh karena perbedaan yang sangat kontras antara Human Reroures Management/HRM dan HCM adalah pendekatannya, dimana pendekatan HCM dalam pembangunan SDM lebih bersifat holistik dan komprhensif untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Torraco and Lundgren 2020). Jika pada paradigma HRM menempatkan SDM sebagai faktor produksi untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka pada paradigma HCM, SDM diposisikan sebagai aset yang berharga dan bernilai strategis bagi kunggulan kompetitif organisasi seara berkelanjutan (Danquah, Crocco,Mahmud,Rehan and Rizvi 2023). Dalam perspektif ang sama, CB memiliki pengertian sebagai suatu metode bagaimana suatu organisasi mampu untuk selalu fokus pada tujuan jangka panjang seara berkelanjutan

(*sustainable Development Goals/SDG's*) dan Millenium Development Goal's/MDG's sebagaimana ditekankan oleh lembaga-lembaga international seperti United Nations (Anaaluoi and Danquah, 2017).

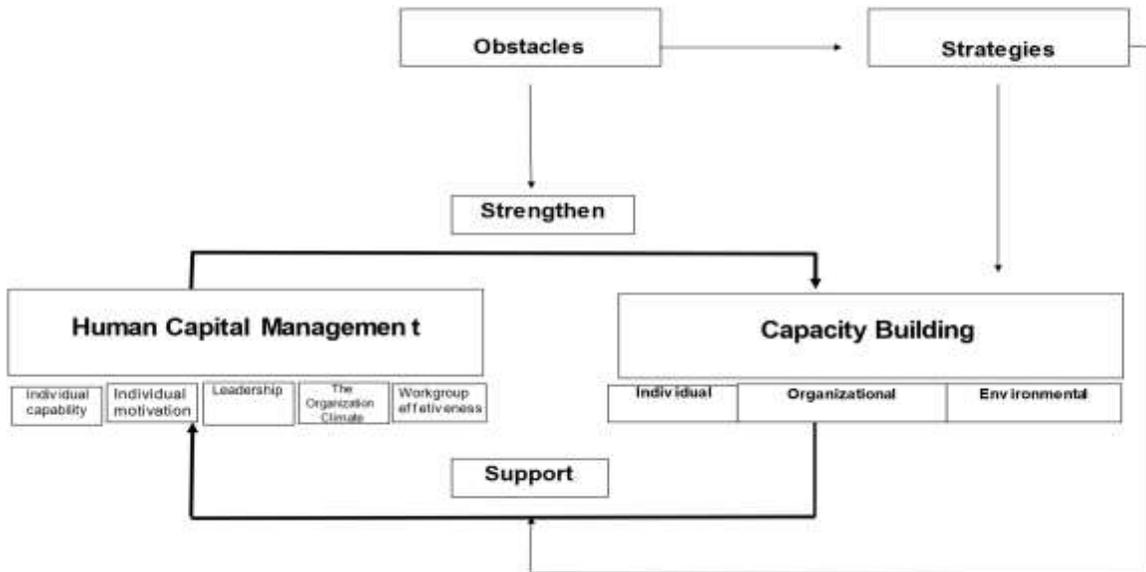
Oleh karenanya, konsistensi dalam penerapan paradigma HCM akan memperkuat proses pengembangan kapasitas dalam suatu organisasi. Demikian juga sebaliknya, pengembangan kapasitas dilakukan secara tepat, efektif dan berkesinambungan, maka dalam jangka panjang akan mendorong terjadinya internalisasi dan akulturasi nilai-nilai HCM untuk menjadi kultur, metode dan pendekatan baru dalam mengelola sumberdaya organisasi, dimana SDM tidak lagi hanya diposisikan sebagai faktor produksi, namun sebagai aset yang bernilai strategis bagi organisasi secara jangka panjang. Berbagai penelitian mengenai pentingnya pengembangan kapasitas lembaga diklat yang pernah dilakukan sebelumnya belum sepenuhnya dapat menghadirkan jawaban yang akurat terhadap pentingnya strategi pengembangan kapasitas yang akurat, dan implementasi strategi yang efektif mengingat perubahan paradigma Human Resoures Management/HRM menuju paradigma Human Capital Management/HCM telah mengubah cara pandang/perspektif dan fokus terhadap kedudukan, peran dan nilai SDMA dalam organisasi. Hal inilah yang menjadi kebaruan/ *novelty* dalam perumusan strategi pengembangan kapasitas PPSDM Regional Bandung yang lebih bersifat *multi-dimention*, *multi actor* dan *multi-approach*.

Beberapa kajian mengenai pengembangan kapasitas lembaga pendidikan juga banyak dilakukan, hanya saja lebih difokuskan pada lembaga-lembaga pendidikan sekolah, seperti Sekolah Menengah Ddasar/Sd/ Sekomal Menengah Pertama/SMP, Sekolah menengah Atas/SMA dan universitas, yang memiliki karakteristik dan pendekatan yang berbeda dengan Lembaga Bangkom. Disamping itu secara umum pendekatan baik secara konsep maupun operasional yang digunakan lebih memfokuskan pada kebutuhan yang bersifat afirmatif/*Policy-driven* seperti perubahan kebijakan dari pemerintah atas atau perubahan regulasi yang mengharuskan organisasi harus mengembangkan kapasitasnya. Di samping itu, Analisis dan tujuan pengembangan kapasitas organisasi belum banyak dilakukan secara komprehensif pada level, Institusional, manajemen sistem, Individu/SDM maupun perkembangan Lingkungan, sehingga dari beberapa kajian yang telah dilakukan, belum menemukan titik kesepahaman mengenai strategi yang efektif untuk melakukan pengembangan kapasitas lembaga Bangkom ditengah-tengah arus deras perkembangan ilmu pengetahuan, difusi teknologi Informasi dan komunikasi yang sangat pesat, serta hadirnya paradigma HCM yang sangat berpengaruh signifikan terhadap model dan strategi pengelolaan SDMA.

Kajian dalam tulisan ini lebih difokuskan untuk mengkaji bagaimana strategi pengembangan Kapasitas PPSDM Regional Bandung sekarang ini dan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi strategi tersebut ?. Terlebih lagi dihadapkan pada perkembangan Ilmu Pengetahuan, TIK serta kebijakan pemerintah di sektor birokrasi dan tata kelola pemerintahan, Maka paradigma HCM diharapkan memberikan perubahan yang signifikan dan fundamental dalam penyelenggaraan Bangkom.

Oleh karenanya, dalam melakukan pengembangan kapasitas organisasi, PPSDM Regional Bandung perlu merumuskan strategi yang efektif, komprehensif, akurat dan berkelanjutan untuk dapat mengelola berbagai perkembangan lingkungan strategis

internal dan eksternal, sehingga hambatan-hambatan yang mengganggu proses pengembangan kapasitas dapat dieliminasi. Pemahaman dan penerapan terhadap nilai-nilai HCM yang secara tepat dan konsisten akan mempermudah dan memperkuat penyusunan strategi dan implementasi pengembangan kapasitas organisasi, sistem manajemen maupun SDM. Demikian sebaliknya, implementasi pengembangan kapasitas yang akurat dan berkelanjutan, akan menjadi faktor pendukung dan sekaligus sebagai katalisator bagi implementasi dan akulturasi nilai-nilai dan paradigma HCM bagi lahirnya budaya organisasi yang lebih dinamis dan *agile*. Oleh karena itu, paradigma HCM dan Pengembangan Kapasitas di PPSDM Regional Bandung merupakan dua faktor kunci, sebagaimana dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan, namun akan saling melengkapi dan memperkuat dalam peningkatan kinerja organisasi, sebagaimana dalam kerangka di bawah ini :



Gambar 1. State Of The Art Penelitian

Model : Suparjana, dari berbagai sumber (2023).

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : 1) bagaimana Strategi yang efektif dalam pengembangan kapasitas, dan, 2) mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kualitas implementasi strategi pengembangan kapasitas PSDM Regional Bandung di era *Human Capital Management*

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan arah dalam pengembangan kapasitas untuk peningkatan kinerja PPSDM Regional Bandung dalam menyelenggarakan Pengembangan kompetensi. Sedangkan tujuannya adalah untuk dijadikan panduan dan pedoman yang dapat menavigasi dalam penyusunan dan implementasi kebijakan strategis dan peta jalan/*roadmap*, serta sekaligus menjadi alat ukur pengendalian kinerja dalam pengembangan kapasitas PPSDM Regional Bandung, pada masa yang akan datang. Penelitian ini diharapkan tidak saja memberikan manfaat bagi PPSDM Regional Bandung untuk meningkatkan kinerja pengembangan kompetensi, namun juga memberikan manfaat bagi

seluruh pemangku kepentingan baik lembaga bangkom, mauun Pemerintah daerah dan Aparatur Sipil Negara/ASN dalam merumuskan strategi pengembangan kompetensi ASN pada masa yang akan datang secara efektif dan inovatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang didesain dengan pendekatan *problem-based*, partisipatori, serta berlandaskan pada pengkajian akademik yang komprehenif. Bersifat *problem-based* karena inisiatif dan penyusunan strategi pengembangan kapasitas ini berangkat dari permasalahan yang dihadapi oleh PSDM Regional Bandung, yang selanjutnya di dianalisis dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan strategis yang bersifat internal yang meliputi kekuatan/*strength* dan kelemahan/*Weakness*, serta faktor lingkungan strategis eksternal yakni peluang/*opportunity* dan ancaman/*Threat*, serta lingkungan strategis eksternal. Berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini, setelah dianalisis secara akademik dari berbagai literatur, ternyata bersumber dari belum jelas dan telum terarahnya stretegi pengembangan kapasitas dilakukan, sehingga kebijakan pengembangan kapasitas yang selama ini dilakukan sering bersifat parsial, simptomatik dan tidak berkelanjutan.

Metode partisipatori digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan serangkaian FGD (*focussed-group discussion*) yang melibatkan pemangku kepentingan/*stakeholder* internal dan eksternal, utamanya dalam identifikasi faktor-faktor lingkungan strategis internal maupun eksternal. Penyusunan strategi pengembangan kapasitas akan dilakukan dengan menggunakan metode analisis terhadap Faktor-faktor yang meliputi *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* maupun *Threat* atau yang dikenal dengan analisis SWOT. Penyusunan strategi pengembangan kapasitas ini dilakukan dengan mengkombinasikan dan mengintegrasikan pendekatan akademik dan pendekatan kebijakan. Pendekatan secara akademik dilakukan dengan menganalisis berbagai literatur yang relevan. Sedangkan pendekatan kebijakan dimaksudkan agar desain Strategi pengembangan kapasitas yang secara *academic sound* dapat diimplementasikan secara mudah, sederhana dan efektif. Oleh karenanya serangkaian wawancara/*interview* dan *Focus Group Discusiion*/ FGD perlu dilakukan dengan pemangku kepentingan yang ada di SDM Regional Bandung dan stakeholder lainnya, khususnya menganalisis pentingnya kebijakan desentralisasi/pendelegasian kewenangan dalam penyelenggaraan bangkom maupun dalam rangka merumuskan strategi pengembangan kapasitas yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data eksisting PPSDM Regional Bandung

Dari serangkain pengumpulan data melalui analisis data sekunder serta wawancara yang dilakukan terhadap stakeholder internal PPSDM Regional Bandung, diperoleh beberapa data antara lain :

Dalam kurun waktu pelaksanaan tugas dan fungsi dalam pengembangan kompetensi SDM Aparatur, PPSDM Regional Bandung mengacu pada Renstra BPSDM Kemendagri Tahun 2020-2024. Sebagaimana diatur dalam Permendagri No. 84/2017 mengenai Organisasi Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis/UPT di Lingkungan BPSDM Kemendagri, Pasal 3, yang kemudian direvisi menjadi Permendagri No. 3/2021 tentang Perubahan atas Permendagri No. 84/2017 tentang Organisasi dan tata kerja Unit Pelaksana Teknis/UPT BPSDM Kemendagri, PPSDM

memiliki tugas melaksanakan pengembangan kompetensi/bangkom dan Uji Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam pelaksanaan tugas tersebut, selama ini program-program pengembangan kompetensi SDMA di PPSDM Regional Bandung melaksanakan program Bangkom Manajerial yakni Pelatihan Kepemimpinan Administrator/PKA, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas/PKP, Pelatihan Dasar/ Latsar CPNS. Di samping itu terdapat beberapa program Bangkom Teknis dan Fungsional binaan Kemendagri sebagai konsekuensi logis dari Peran Kemendagri sebagai Koordinator Pembinaan dan Pengawasan/binwas Umum Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebagaimana diatur dalam Permendagri No. 12/2017 tentang Binwas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah seperti Bangkom Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah/PPUPD, Bangkom Satuan Polisi Pamong Praja/SatPol PP, Bangkom Pemadam Kebakaran, Bangkom Operator sistem Administrasi dministrasi Kependudukan/SIAK, Bangkom Pranata Perijinan dan Bangkom Analis Kebakaran. Sedangkan dalam pelaksanaan tugas Uji Kompetensi, Lembaga Bangkom di lingkungan Kemendagri berkedudukan sebagai Tempat Uji Kompetensi/TUK yang dalam pelaksanaannya dibawah koordinasi dan pembinaan pengawasan Lembaga Sertifikasi Profesi Pemerintahan Dalam Neger/ LSP-PDN BPDM Kemendagri.

Kondisi tersebut dapat dilihat dari realisasi Kinerja Lembaga Bangkom di lingkungan Kemendagri dalam pengembangan Kompetensi dan Uji Kompetensi Teknis dan Fungsional binaan kemendagri yang berjalan sangat fluktuatif dalam kurun waktu lima (5) tahun terakhir, sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini :

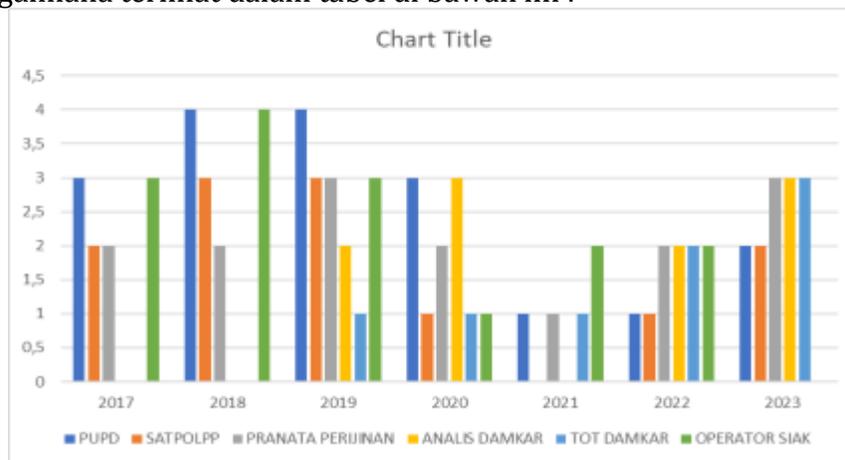


Diagram 1. Frekuensi Penyelenggaraan Bangkom Teknis dan Fungsional

Sumber : Data PPSDM Regional Bandung, 2023

Dari tabel di atas terlihat bahwa Bangkom PPUPD, Bangkom Satpol PP dan Pranata Perijinan mengalami peningkatan karena kebutuhan pemerintah daerah yang cukup tinggi. Namun untuk jenis Bangkom Pemadam Kebakaran, TOT Damkar dan Operator SIAK cenderung stagnan, bahkan menurun. Hal tersebut dikarenakan faktor pembiayaan yang kurang memadai, mengingat TOT Damkar dan Bangkom Damkar merupakan Bangkom teknis membutuhkan sarana dan prasarana dengan biaya yang cukup tinggi. Sedangkan untuk jenis Bangkom Operator SIAK, secara regulasi PPSDM Regional Bandung belum memiliki Ijin prinsip dan belum ada pendelegasian kewenangan dari Direktorat Jenderall

Administrasi Kependudukan/Admindak Kemendagri dan BPSDM, terkait dengan penyusunan kurikulum, silabi serta penyelenggaraan Bangkom dan sertifikasinya, sehingga PPSDM Regional Bandung belum memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan jenis Bangkom teknis dan fungsional tersebut.

Penyelenggaraan Jenis Bangkom Teknis dan fungsional mengalami penurunan yang cukup tajam pada masa terjadinya Pandemi ovid-19 pada Tahun 2020 sampai dengan 2022. Hal tersebut dikarenakan adanya kebijakan perubahan model penyelenggaraan Bangkom dari klasikal ke Online/Daring (Dalam Jaringan) dan adanya revisi dan reposisi anggaran baik di pusat maupun pemerintah daerah, sehingga beberapa anggaran yang sudah dialokasikan untuk penyelenggaraan Bangkom, dialihkan untuk penanganan dampak Covid-19. Demikian pula dari aspek Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi/TIK untuk penyelenggaraan Bangkom secara Daring, PPSDM Regional Bandung belum memiliki kesiapan yang memadai.

Sedangkan, untuk pelaksanaan Bangkom Manajerial yakni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas/PKP dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator/PKA, dan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil/Latsar CPNS PPSDM Regional telah mendapatkan ijin prinsip serta menandatangani pendelegasian kewenangan dari BPSDM Kemendagri, sehingga rekuensi/intensitas penyelenggaraan Bangkom PKA,PKP dan Latsar CPNS cukup tinggi. Namun demikian sejak terjadinya Pandemic Covid-19, intensitas tersebut mengalami penurunan yang cukup signifikan, sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini :

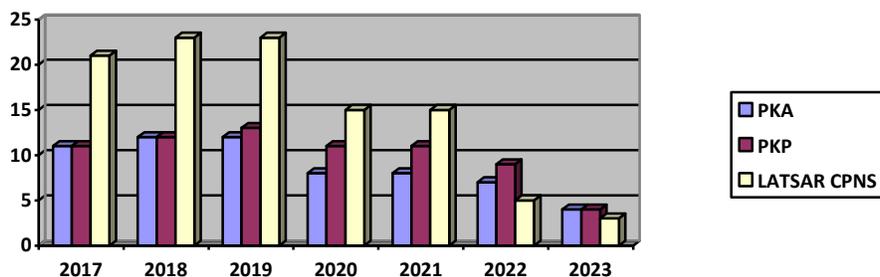


Diagram 2. Jumlah Angkatan dalam Penyelenggaraan Bangkom Manajerial dan Latsar CPNS

Sumber : Data PPSDM Regional Bandung, 2023

Data di atas menunjukkan terjadinya penurunan kinerja penyelenggaraan Bangkom sebagai dampak dari perkembangan lingkungan strategis yang belum dapat direspon secara tepat. Oleh karenanya diperlukan pengembangan kapasitas organisasi secara komprehensif, simultan dan berkelanjutan. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain Dampak Pandemic Covid-19 yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan fiskal untuk penyelenggaraan Bangkom baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. PPSDM Regional Bandung sendiri belum memiliki kemampuan untuk mengakselerasi kemajuan TIK untuk penyelenggaraan perubahan model Bangkom secara *online*.

Selain karena faktor terjadinya Pandemic Covid-19, penurunan frekuensi penyelenggaraan PKA, PKP juga dikarenakan adanya perubahan kebijakan dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reormasi

Birokrasi/PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Lingkungan Pemerintahan Pusat dan daerah, serta kebijakan Pemerintah melalui Kementerian PAN/RB tentang moratorium rekrutmen CPNS sampai dengan tahun 2019, sehingga kebutuhan terhadap kebutuhan diklat PKA, PKP dan Latsar PNS juga mengalami penurunan.

Analisis lingkungan strategis internal dan eksternal

Untuk menyusun strategi pengembangan kapasitas PPSDM Regional Bandung, telah dilakukan serangkaian kegiatan pengambilan data primer yang dilakukan melalui wawancara dan FGD dengan internal PPSDM Regional Bandung, beberapa pemangku kepentingan di PPSDM Regional Makasar, PPSDM Regional Bukittinggi, PPSDM Regional Yogyakarta, Balai Diklat Pemadam Kebakaran, Balai Diklat Satpol PP dan beberapa pemangku kepentingan dari BPSDM Provinsi dan BKPSDM Kabupaten/Kota di wilayah kerja PPSDM Regional Bandung. Serangkaian FGD yang melibatkan Lembaga Bangkom Lainnya di Lingkungan Kemendagri juga telah dilakukan agar data yang terkumpul dapat diverifikasi dan divalidasi secara komprehensif, sehingga dapat memberikan informasi yang akurat guna pengambilan kebijakan pada masa yang akan datang. Pengumpulan data dari internal PPSDM Regional Bandung difokuskan pada langkah-langkah mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan strategis internal yang meliputi Kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*Weakness*) serta faktor lingkungan strategis eksternal yang meliputi Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*). Analisis terhadap Faktor lingkungan strategis internal sangat penting untuk dapat memberikan gambaran faktor-faktor yang telah, sedang maupun akan mempengaruhi kondisi PPSDM Regional Regional Bandung saat ini. Gambaran tentang kapasitas PPSDM Regional Bandung baik dari aspek Kelembagaan, Sistem Manajemen, maupun SDM, saat ini merupakan hasil dari proses interaksi antara faktor-faktor kekuatan, kelemahan dan proses manajemen yang telah dilakukan. Pada saat yang sama, analisis terhadap faktor lingkungan strategis eksternal diperlukan untuk dapat merumuskan langkah-langkah yang tepat dan akurat bagi PPSDM Regional Bandung untuk beradaptasi dengan dinamika perubahan yang sangat turbulen dan cepat saat ini. Dari serangkaian proses pengumpulan data melalui FGD yang dilakukan sejak Bulan Desember 2023 sampai dengan Bulan Januari 2024, diperoleh data mengenai perubahan lingkungan strategis, sebagai berikut :

Kekuatan/*Strength* :

- PPSDM Regional Bandung memiliki cakupan wilayah kerja yang cukup luas, yang terdiri dari sembilan (9) Provinsi dan 116 Kabupaten/Kota, sehingga memungkinkan mengembangkan jenis dan model pengembangan kompetensi SDM Aparatur yang lebih variatif dan kolaboratif.
- Aksesibilitas geografis, komunikasi dan transportasi yang strategis berada di Jatinangor, memberikan kemudahan dan mobilitas yang tinggi dan dinamis. Lokasi PPSDM Regional Bandung relatif mudah dijangkau bagi provinsi-provinsi Wilayah kerja, seperti Provinsi Lampung, Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Jawa Barat. Sedangkan untuk Wilayah Kerja di Pulau Kalimantan, Terdapat aksesibilitas transportasi udara, yakni Bandara Internasional Kertajati yang memiliki waktu tempuh yang relatif singkat dari Jatinangor;
- Area perkantoran yang luas, sangat potensial bagi pengembangan sarana dan prasarana fisik untuk mendukung penipatan lingkungan yang kondusif bagi

pengembangan kompetensi SDM Aparatur. Suasana kenyamanan dan ketenangan (*Ambience*) lingkungan Diklat atau bangkom menjadi faktor yang memberi pengaruh cukup signifikan dalam pembelajaran tatap muka/klasikal ;

- Tersedianya SDM jumlah tenaga Diklat dan kediklatan yang cukup memadai untuk mendukung penyelenggaraan Bangkom SDM Aparatur di Wilayah kerja;

Kelemahan /Weakness:

- Pemetaan kompetensi SDM Aparatur masih belum dilakukan secara proaktif dan akurat, sehingga arah pengembangan, desain besar/ *grand design* serta peta jalan/road map pengembangan Kompetensi SDMA belum dapat disusun secara konsisten dan berkelanjutan;
- Belum terbangun *Collaborative channel* yang kuat antara PPSM Regional Bandung dengan Lembaga-lembaga pengembangan kompetensi lainnya atau dengan Provinsi dan Kabupaten/Kota di wilayah kerja;
- Komitmen pemerintah masih belum kuat dalam penyusunan program prioritas dan strategis nasional dalam pengembangan SDM Aparatur, yang dibuktikan masih rendahnya pelaksanaan Bangkom SDM Aparatur yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/APBN atau Rupiah Murni/RM, Penyelenggaraan Bangkom yang bersumber dari APBD melalui mekanisme Penerimaan Negara Bukan Pajak/PNBP, masih sering memberikan beban fiskal yang cukup berat bagi Pemerintah Daerah;
- Pendekatan dan metodologi pengembangan kompetensi SDM Aparatur masih bersifat *fragmented, teaching oriented/* belum *learning oriented*;
- Metode, kurikulum dan modul masih cenderung konvensional dan analog;
- Infrastruktur Teknologi informasi yang belum memadai, sehingga masih terdapat beberapa keterbatasan dalam peningkatan Metodologi Pengembangan Kompetensi yang berbasis digital.
- Pengelolaan data belum terintegrasi;
- Belum terbangun *Quality Assurance* secara memadai;
- *Corporate Culture* yang belum terinternalisasi secara komprehensi;
- Belum terbangun mekanisme evaluasi Bangkom sampai dengan Level 4 (*Reaction, Learning, Behavior and Result*);

Peluang/Opportunity:

- Regulasi (UU Nomor 20 Tahun 2023, dan PP 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS,) memberikan kewenangan yang luas bagi Pemerintah/ Lembaga Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme SDM Aparatur sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah;
- Komitmen pemerintah untuk Mengembangkan ASN yang professional (SMART ASN) dan bekerja dalam lingkungan kerja yang berbasis teknologi informasi (Smart Office);
- Semakin variatifnya nomenklatur jabatan fungsional pasca kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, sehingga kebutuhan pengembangan kompetensi teknis dan fungsional juga semakin beragam;
- Perkembangan lingkungan strategis organisasi yang sangat cepat dan dinamis antara lain : Revolusi Industri 4.0, Perubahan Paradigma HRM ke *Human Capital management/HCM*, VUCA World dan juga Adaptasi Kebiasaan Baru Pasca Pandemic

Covid-19 telah mendorong dan sekaligus memberikan *pressure* bagi Lembaga Bangkom untuk melakukan inovasi dan konsolidasi;

- Cepatnya Perkembangan Ilmu pengetahuan dan difusi teknologi informasi dan komunikasi, mendorong Lembaga Bangkom untuk melakukan transformasi teknologi pembelajaran berbasis digital;
- Adaptasi kebiasaan pasca Covid-19, menjadi peluang untuk mempercepat tranformasi dari pemberlajaran berbasis analog menuju pembelajaran berbasis gadget (*Machine learning*).
- Tingginya harapan publik, khususnya ASN terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi yang efisien, efektif dan sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Ancaman/Threat:

- Difusi teknologi informasi dan komunikasi yang cepat, selain menjadi peluang, juga memunculkan ancaman semakin mengecilnya *human competency* dan digantikan dengan *otomacy/artificial intelligent/AI*;
- Cepatnya perkembangan global di berbagai bidang, jika tidak direspon dengan tepat dan cepat, Lembaga-lembaga Bangkom dari negara asing maupun Non-Pemerintah akan mendominasi pengembangan kompetensi di dalam negeri, yang berpotensi akan mereduksi *character development/* pengembangan dan pengarusutamaan/*mainstreaming* integritas kepribadian sesuai dengan nilai-nilai dan kepribadian bangsa Indonesia;
- Semakin terbukanya model, metode dan jenis pengembangan kompetensi yang dikembangkan oleh lembaga-lembaga non-pemerintah yang memiliki prosedur birokrasi yang lebih mudah/simpel, sehingga pemilihan terhadap lembaga bangkom pemerintahan semakin kurang diminati;
- Konsistensi kebijakan penganggaran untuk pengembangan kompetensi akan terancam akibat perkembangan sosial, ekonomi dan politik baik di dalam maupun luar negeri yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada ketersediaan penganggaran Bangkom SDM Aparatur;
- Komitmen pemerintah terhadap prioritas pengembangan SDM yang mudah berubah sejalan dengan arah kebijakan politik pemerintah pusat;

Arah kebijakan pengembangan kapasitas PPSDM Regional Bandung

Berangkat dari fenomena pesatnya dinamika perkembangan lingkungan strategis yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada penyelenggaraan Bangkom SDM Aparatur, maka Bangkom pada masa yang akan datang harus didesain lebih efektif, efisien, variatif dan inovatif. Lembaga Bangkom yang selama ini hanya lebih mencitrakan sebagai tempat Pelatihan (*learning center*) yang dilaksanakan secara *fragmented*, dimana pelatihan belum didesain sejalan dengan tujuan strategis pembangunan, masih diwarnai silo/ego sektoral, minim inovasi dan belum mampu beradaptasi dengan bonus digital yang saat ini sedang terjadi, sehingga penyelenggaraan Bangkom cenderung *inefisien/high-touch economy* dan kurang variatif baik dari aspek substansi maupun metodologi. Pada masa yang akan datang, PPSDM Regional Bandung dan Lembaga Bangkom lainnya harus dikembangkan ke arah yang lebih strategis dan dinamis, dimana PPSDM tidak hanya berperan sebagai *learning centre*, namun harus didesain sebagai model *Corporate University/Corpu*, yakni

lembaga Bangkom SDMA yang berfungsi mengkolaborasikan dan mensinergikan berbagai pemangku kepentingan untuk mengoptimalkan berbagai sumber daya internal maupun eksternal secara integratif (*Integrated Competency Development Platform*). Dengan demikian diharapkan PPSDM Regional Bandung pada masa yang akan datang setidaknya mampu menjalankan tiga misi utama yakni : 1) *Performance Enabler*, yakni PPSDM Regional Bandung mampu berperan sebagai solusi (*World of Solution*) dari kesenjangan kinerja/*Performance gap* yang banyak dihadapi oleh lembaga pemerintah dan Bangkom harus mampu memberikan daya ungkit/*Leverage* bagi peningkatan kinerja SDMA. 2) *Inspiring Innovation*; yakni PPSDM harus menjadi sumber dan inspirasi lahirnya berbagai inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui serangkaian pembelajaran yang sistematis, kreatif dan adaptif. 3) *Integrity Mainstreaming*;PPSDM harus mampu berperan menjadi *role model* dalam pengarusutamaan nilai-nilai dan standar etika-moral dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui penciptaan nilai-nilai/ *value creation* dalam tata kelola pemerintahan yang dinamis/ *Dynamic Governance*.

Strategi pengembangan kapasitas PPSDM Regional Bandung

Strategi peningkatan kapasitas kelembagaan PPSDM Regional Yoqyakarta DALAM menyikapi berbagai permasalahan dan tantangan di atas dapat dirumuskan dalam sebuah kata yaitu “SMART” yaitu:

Strategic learning yaitu merubah paradigma *training centre* menjadi *learning and development melalaui pendekatan Corpu*, pengembangan kompetensi melalui proses peningkatan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan sikap perilaku sehingga memiliki kemampuan untuk pengambilan kebijakan. *Strategic learning* ini dilakukan melalui penggarusutamaan kolaborasi berbagai pemangku kepentingan, integrasi dan simplifikasi kebijakan dan metodologi Bangkom serta dilakukan secara komprehensif berkelanjutan.

Modernize Method, Pengembangan kompetensi dilakukan secara holistic dan integrative, dengan mengembangkan *corporate university/corpu* melalui pengembangan dan pemanfaatan *Learning Management system* dan *Knowledge management system* yang terintegrasi dalam sebuah platform pembelajaran Bangkom.

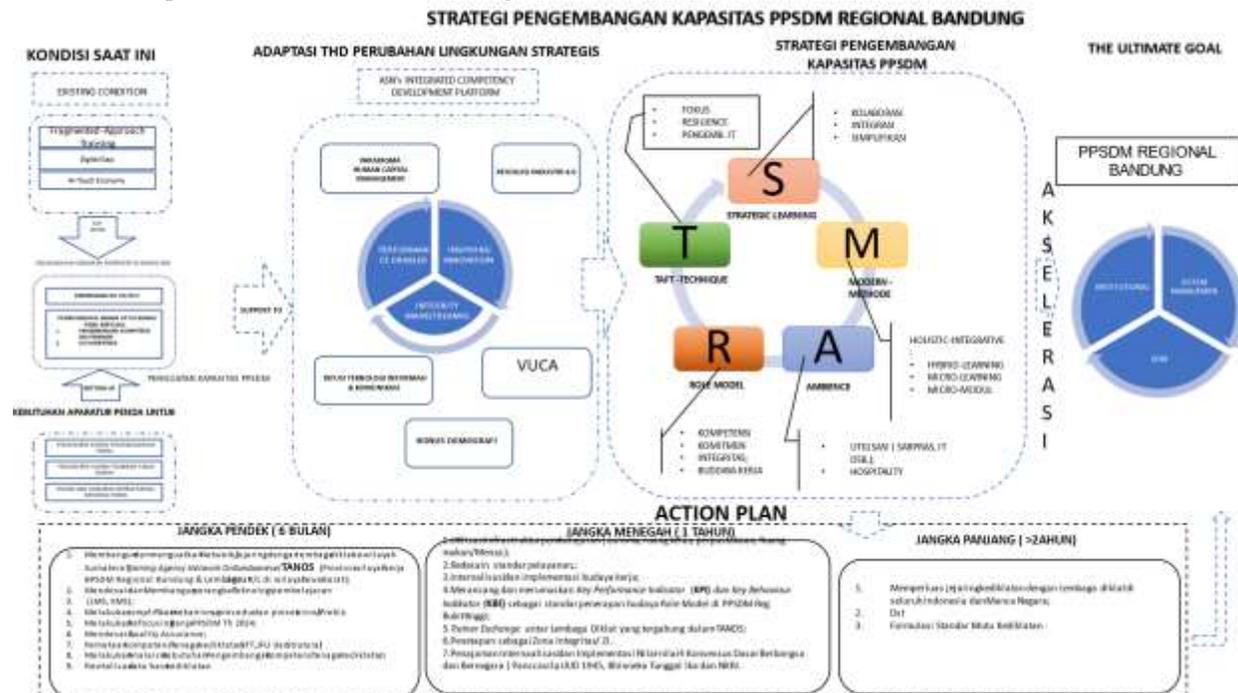
Ambience, Pengembangan kompetensi dilakukan dalam lingkungan pembelajaran yang kondusif, ramah dan menyenangkan dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai serta dukungan infrastruktur TIK yang handal.

Role model, memastikan bahwa PPSDM Regional Bandung dapat berjalan dinamis maka harus mampu menciptakan nilai-nilai/ *value creation* standar etika-moralitas dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan sekaligus mampu berperan sebagai *role model/ teladan* bagi lembaga Bangkom di wilayah kerja. Sebagaimana amanat Pasal 3 ayat (2) Undang-Undang nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Nilai dasar ASN terdiri atas berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis loyal, adaptif dan kolaboratif. Tujuan utamanya adalah agar kegiatan Bangkom dapat berjalan lebih baik dan mampu menjawab tantangan pembentukan ASN yang berkualitas dan berdaya saing, terampil, cerdas, adaptif, inovatif dan berkarakter serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai amanat Peraturan Presiden Nomomr 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020 – 2024 dan PERmendagri Nomor 67 Tahun 2020 tentang Rencana Stratgeis Kemendagri.

Technique, Teknik pengembangan kompetensi yang handal meliputi “focus” kepada pengembangan kompetensi dan uji kompetensi, *agile as organization, emphaty as person*

dan *ambience environmentaly* yang artinya memiliki kemampuan untuk bergerak cepat, gesit, memberikan respon yang cepat terhadap kebutuhan pasar yang tidak terduga.

Arah dan kebijakan sstrategi pengembangan kapasitas PPSDM Rwgional Bandung tersebut dapat diilustrasikan dalam gambar di bawah ini :



Gambar 2. Arah Kebijakan dan Strategi Pengembangan Kapasitas PPSDM Regional Bandung

Sumber : Model oleh Suparjana dari berbagai sumber

KESIMPULAN

1. Pengembangan kapasitas PPSDM Regional Bandung saat ini sangat penting dan mendesak dilakukan untuk lebih mengoptimalkan pencapaian kinerja PPSDM Regional Bandung, khususnya untuk menjamin dan memastikan bahwa penyelenggaraan Bangkom Di era Paradigma Human Capital Management/HCM dapat dilaksanakan yang semakin efektif, efisien, variatif dan inovatif.
2. Pengembangan Kapasitas PPSDM Regional Bandung diarahkan pada perubahan paradigma dari *Learning Centre*, yang masih bercirikan masih berpusat pada hasil, dilaksanakan secara *fragmented/silo, minim inovasi dan inefisien/High-tough Economy*, menuju pada model Bangkom yang dinamis, inovatif, terintegrasi, kolaboratif dan sinergis melalui pendekatan *Corpu*, yang dilaksanakan secara komprehensif dan berkelanjutan;
3. Pengembangan kapasitas PPSDM Regional Bandung menggunakan strategi *Strategic learning, Modernize Method, Ambience, Role Model* dan *Technique*, yakni merupakan strategi yang menggunakan pendekatan *holistic-comprehensive* dengan melibatkan semua pemangku kepentingan secara sinergis dan berkelanjutan;
4. Pengembangan Kapasitas PPSDM Regional Bandung dilaksanakan secara komprehensif pada aras Kelembagaan/Institusional, Sistem Manajemen dan

Individual/ SDM;

5. Untuk dapat diimplementasi dengan baik, peran serta dan komitmen seluruh pemangku kepentingan baik internal PPSDM Regional Bandung maupun stakeholder eksternal dalam hal ini adalah BKPSDM Provinsi, kabupaten dan Kota di wilayah kerja PPSDM Regional Bandung sangat diperlukan. Koordinasi dan kolaborasi secara terintegrasi dalam seluruh elemen termasuk sistem yang telah berjalan menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan pengembangan Kapasitas di PPSDM Regional Bandung.

SARAN

1. BPSDM Kemendagri perlu memberikan kewenangan yang lebih luas melalui pendelegasian sebagian kewenangan Kepala BPSDM kepada PPSDM Regional Bandung dalam perencanaan, penganggaran, penyelenggaraan, pengembangan dan evaluasi, sehingga PPSDM Regional Bandung memiliki kewenangan untuk mengembangkan desain, model, kurikulum dan metode Bangkom sesuai dengan kebutuhan Stakeholder;
2. Kemendagri, melalui BPSDM Kemendagri, Biro Organisasi dan Tatalaksana/Ortala Kemendagri perlu melakukan redesign dan melakukan restrukturisasi organisasi PPSDM Regional agar memiliki struktur organisasi yang lebih fleksibel/*agile* dalam penyelenggaraan dan pengembangan Bangkom, mereformasi rentang kendali serta mekanisme pembinaan dan pengawasannya agar lebih efisien, efektif dan produktif;
3. BPSDM Kemendagri perlu meredesain dan pembaharuan visi dan misinya dengan lebih mengedepankan aspek kebaruan/*novelty* dalam jenis, model, metode dan strategi bangkom sesuai kebutuhan stakeholder;
4. BPSDM Kemendagri perlu melakukan transformasi pada sistem manajemen dan proses bisnis dalam penyusunan perencanaan, penganggaran, ijin penyelenggaraan, monitoring & evaluasi serta akreditasi lembaga Bangkom;
5. BPSDM Kemendagri, Biro Kepegawaian Kemendagri dan Biro Perencanaan Kemendagri Perlu meningkatkan koordinasi dalam peningkatan Kompetensi Tenaga diklat dan Kediklatan di Lingkungan Kemendagri, melalui pemetaan kompetensi, penyediaan anggaran, dan Bangkom bagi tenaga kediklatan secara simultan dan konsisten;
6. BPSDM, Kemendagri, LAN-RI, Badan Kepegawaian NEGARA/BKN, PPSDM Regional di lingkungan Kemendagri dan Balai diklat di Lingkungan Kemendagri perlu lebih mengintensifkan dalam pelaksanaan koordinasi, kolaborasi dan sinergi penyelenggaraan Bangkom dalam rangka mendukung Manajemen ASN berbasis talenta;
7. PPSDM Regional Bandung harus secara konsisten mengevaluasi kelembagaan untuk memastikan agar kewenangan, tugas dan fungsinya dapat dilaksanakan dengan baik sesuai tujuan yang telah ditetapkan;
8. PPSDM Regional Bandung diharapkan secara konsisten, simultan dan berkelanjutan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan proses bisnis penyelenggaraan Bangkom, melaksanakan Analisis Kebutuhan Pengembangan

- Kompetensi/AKPK , Melaksanakan Penyusunan Perencanaan Bangkom Berbasis Risiko, Penyusunan Anggaran berbasis Prioritas, Melakukan pembaharuan dan penyesuaian ulang Sistem Penjaminan Mutu Internal/SPMI, Melaksanakan evaluasi penyelenggaraan Bangkom dan Evaluasi Pasca Bangkom secara konsisten;
9. PPSDM Regional Bandung harus selalu melakukan redesain dan transformasi dalam pengembangan jenis,model,metode dan strategi Bangkom sesuai kebutuhan Stakeholder secara berkelanjutan;
 10. PPSDM Regional Bandung perlu melakukan evaluasi secara konsisten dan berkelanjutan terhadap sarana dan prasarana kediklatan, infrastruktur TIK untuk memastikan keseluruhan sarana dan rasarana dan inrastruktur digital dapat mendukung seluruh proses penyelenggaraan Bangkom secara efektif dan inovatif;
 11. PPSDM seyogyanya secara konsisten dan berkelanjutan melakukan koordinasi, komunikasi dan kolaborasi dengan Lembaga-lembaga Bangkom lain di tingkat pusat, Sembilan (9) BPSDM Provinsi di wilayah Kerja dan 116 BKPSDM Kabupaten/Kota di Wilayah kerja, melalui pelaksanaan *Roadshow* program Bangkom, Rapat Koordinasi Teknis/Rakornis Kediklatan, serta forum-forum koordinasi lainnya yang diperlukan;
 12. PPPSDM Regional Bandung perlu melakukan pemberdayaan SDM tenaga kediklatan secara konsisten dan berkelanjutan, melalui pemetaan kompetensi SDM, Pengembangan Kompetensi dan Pembinaan- pembinaan dalam bentuk lainnya;

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Baron Angela & Amstrong Mihael, 2007, *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*, London United Kingdom, Kogan Page Limited.
- [2] Baser,H, and P.Morgan,2008." *Capacity,Change and Performance: Study Report.*"European Centre for Development Policy and Manahement Discussion Paper 59B,Maastricht:ECDPM. Aвалиable at <http://ecdpm.org/wp-content/uploads/2013/11/DP-59B-Capacity-Change-Performance-Study-Report-2008.pdf>.
- [3] Bontis, 19999, *Managing Organzational Knowledge By diagnozing Intelectual Capital raming and advancing the state of the field.* International Journal of Technolog Management Vol 18 No 5- pp 433-62.
- [4] Brinkerhoff,D.W., ang P.J. Morgan.2010."Capacity and Capacity Development:Coping with Complexity,"Public Administration and Development 30:2-10.[doi:10.1002/pad.559](https://doi.org/10.1002/pad.559).
- [5] Crocco,O.S., and O.Tkahenko,2022. "*Regional Human Resources Development: The Case of Shoutheast Asia and ASEAN.*" Human Resources Development International 25 (1): 40-58. [doi:10.1080/13678868.2020.1858261](https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1858261).
- [6] Ingham,Jon, 2007, "*Strategic Human Capital: Creating Value Through People*", Publishe by Elsevier Ltd. Reserved.

- [7] Kaplan R.S. and Norton D.P., 2004, "Strategic management : An Emerging Profession, Balance Score card Report, May-June."
- [8] Kimura, Hirotune, December 1999, "Decentralization: New Form of National Integration?" (Indonesian version), in *Ketahanan Nasional Journal*, No. IV (3), Yogyakarta.
- [9] _____, 2001, "The Capacity Building for Democratic Developmental Local Governance", in Kimura Hirotune, *Local Government Capacity Building and Poverty Alleviation: Policies Within the Framework of Decentralization, Cases of The Philippines and Indonesia*, Research Report, GSID Nagoya University.
- [10] MOHA, BAPPENAS and GTZ, 2003, *National Framework for Capacity Building to Support Decentralization*, As signed by the Minister of Home Affairs and the State Minister for National Development Planning/Head of BAPPENAS on 6 November 2002. Available online at http://www.gtzsfdm.or.id/documents/cap_bld/reports/working_papers/Framework_Nov%202002_EnglishVersion_Final.pdf
- [11] Morgan,P.1997, "The Design and Use o Capacity Development Indicators, "Paper Prepared for the Political and Social Policies Division, Policy Branch, CIDA Hull:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.8600&rep1&tpe=pdf>
- [12] McLean,G.N., and I., McLean.2001. "I We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define It in an International Context?" *Human Resources Development*, 4 (3)313-326.[doi:10.1080/13678860110059339](https://doi.org/10.1080/13678860110059339).
- [13] Morgan, P. 1998, "Capacity and Capacity Development" Hull: Policy Branch, CIDA.http://nsagm.weebly.com/uploads/1/2/0/3/12030125/strategies_for_capacity_development_cida_1998.pdf
- [14] Polidano, C., May 2000, "Measuring Public Sector Capacity", in *World Development*, Vol. 28 Number 5.
- [15] Rondinelli, D.A., J.S. McCoullough, and R.W. Johnson. "Analyzing Decentralization Policies in Developing Countries: A Political-Economy Framework." *Development and Change* 20, no. 1 (1989): 5-27.
- [16] Rondinelli, Dennis and G. Shabbir Cheema, 1983, "Implementing Decentralization Policies: An Introduction" in Cheema and Rondinelli (ed.), *Decentralization and Development, Policy Implementation in Developing Countries*, California, Sage Publication in cooperation with UNCRD.
- [17] Rondinelli, Dennis, 1999, "What is Decentralization?", in *World Bank Institute (ed.), Decentralization Briefing Notes, WBI Working Papers*. Available online at <http://www.worldbank.org/wbi/publications/wbi37142.pdf>
- [18]
- [19] Rocco, T.S.Plakhotnik, M,S., and Silberman,D, 2022. "Differentiating Between Conceptual and Theory Articles: Focus, Goals, and Approaches, " *Human Resources Development Review* 21 (1):113-140,[doi:10.11177/15344843211069795](https://doi.org/10.11177/15344843211069795).
- [20] Suarez-Balcazar,Y,Herper,GW & Lewis,R.2005." AN Interactive and ontexual model of community-university collaboratiion for research and action", *heald, education and behavior*, 32, no 1pp 84-101.

- [21] Torraco, R.J., and H Lundgren, 2020. "What HRD is Doing-What HRD Should Be Doing: The Case for Transforming HRD." *Human Resources Development Review* 19 (1):39-65. doi:10.1177/1534484319877058.
- [22] Turner, M. and Hulme, D., 1997. *Governance, Administration and Development: making the state work*, Kumarian Press, Connecticut.
- [23] <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>.
- [24] *World Bank Annually Report 2021* (<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail>);
- [25] World Bank, 1993, *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*, Oxford University Press.
- [26] _____, 1997, *Partnership for Capacity Building in Africa, A Progress Report*.
- [27] _____, June 2001, "Decentralization and Governance: Does Decentralization
- [28] UNDP (a), *Partnership to Fight Poverty: UNDP In Indonesia*, can be seen at http://www.undp.or.id/publications/undpprofile/undp_profile.pdf.
- [29] _____ (b), *Achievement in Rice Self-Sufficiency in Indonesia*, can be seen at <http://www.undp.org/tcdc/bestprac/agri/cases/indo2.htm>.
- [30] _____, 1996, *Human Development Report: Economic Growth and Human Development*. Available at <http://hdr.undp.org/reports/global/1996/en/default.cfm>.
- [31] _____, 1997, *Reconceptualizing Governance*, Discussion Paper No. 2. Management Development and Governance Division, Bureau for Policy and Programme Support. See at <http://magnet.undp.org/Docs/!UN98-21.PDF/Recon.htm>.
- [32] _____, 1998, *Capacity Assessment and Development In a System and Strategic Management Context*, Technical Advisory Paper No. 3, Management Development and Governance Division, Bureau for Development Policy.
- [33] _____, 1999, *Human Development Report: Globalization with a Human Face*. Available online at <http://hdr.undp.org/reports/global/1999/en/default.cfm>.
- [34] _____, 2000, *Overcoming Human Poverty*, UNDP Poverty Report. Available online at <http://www.undp.org/povertyreport/ENGLISH/ARfront.pdf> or <http://www.undp.org.np/publications/pr2000/>
- [35] _____, 2001, *Human Development Report: Making New Technologies Work for Human*. Available online at <http://www.undp.org/hdr2001/back.pdf>, <http://hdr.undp.org/reports/global/2001/en/pdf/completenew.pdf>.
- [36] *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 201 tentang Aparatur Sipil Negara/ASN*.
- [37] *Pemerintah/PP Nomor 17/2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil/PNS*,
- [38] *Peraturan Presiden/Perpres Nomor 18 tahun 2020 tentang RPJMN 2020-2024*.
- [39] *Permendagri No 12/2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*;
- [40] *Permendagri No. 84/2017 tentang Organisasi an Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis si Lingkungan BPSDM Kemendagri*;
- [41] *Permenagri No. 3/2021 tentang Perubahan atas Permendagri No 8/2017 tentang organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis BPSDM Kemendagri*
- [42] *Peraturan Menteri PAN/RB Noor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah*;

