

## **INOVASI PENGEMBANGAN KAPASITAS ASN DI BPSDMD PROVINSI SUMATERA SELATAN**

**Susi Marlinda (1), Doris Febriyanti (2), Dwiki Adi Putra (3)**

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Indo Global Mandiri Telp. (0711) 322705  
Email Korespondensi: [susimarlinda88@gmail.com](mailto:susimarlinda88@gmail.com), [dorishakiki@uigm.ac.id](mailto:dorishakiki@uigm.ac.id), [dwiki@uigm.ac.id](mailto:dwiki@uigm.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan kapasitas aparatur sipil negara di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan melibatkan sepuluh informan kunci yang dipilih. Kajian ini penting dilakukan mengingat tuntutan reformasi birokrasi serta dinamika kebijakan nasional yang menekankan pada peningkatan kompetensi dan profesionalitas ASN sebagai garda terdepan pelayanan publik. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kapasitas ASN telah berjalan cukup optimal, tercermin dari penyelenggaraan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD), penerapan metode *blended learning*, serta dukungan visi-misi organisasi dan kepemimpinan dalam koordinasi serta motivasi pegawai. Selain itu, BPSDMD Sumsel juga memperlihatkan kemampuan beradaptasi terhadap kebijakan nasional dan perkembangan teknologi, serta mulai menerapkan evaluasi pembelajaran yang terukur. Namun demikian, efektivitas pelaksanaan strategi masih terkendala dan keterbatasan anggaran pemerintah dan kurangnya tenaga pengajar teknis dan fungsional, khususnya widyaswara. Untuk mengatasi hambatan tersebut, penelitian ini merekomendasikan upaya pencarian alternatif pendanaan melalui kerja sama dengan sektor swasta, hibah, maupun institusi pendidikan, serta penguatan kapasitas internal melalui perekrutan dan pengembangan tenaga pengajar. Langkah ini diharapkan mampu meningkatkan keberlanjutan dan efisiensi strategi pengembangan kapasitas ASN di masa mendatang.

**Kata kunci;** Strategi, ASN, Pengembangan Kapasitas, Aparatur

**Abstract:** This study analyzes the civil service capacity development strategy within the South Sumatra Province Human Resource Development Agency (BPSDMD). The approach used is descriptive qualitative, involving ten selected key informants. This study is crucial considering the demands of bureaucratic reform and the dynamics professionalism of civil servants as the frontline of public service. Data collection was conducted through in-depth interviews, observation, and documentation. The result indicate that the civil service capacity development strategy has been running quite optimally, reflected in the implementation of training programs tailored to the needs of each Regional Apparatus Organization (OPD), the implementation of blended learning methods, and the support of the organization's vision and mission and leadership in employee coordination and motivation. In addition, the South Sumatra BPSDMD has also demonstrated the ability to adapt to national policies and technological developments and has begun implementing measurable learning evaluations. However, the effectiveness of the strategy implementation is still hampered by government budget limitations and a shortage of technical and functional teaching staff, particularly instructor. To overcome these obstacles, this study recommends seeking alternative funding through collaboration with the private sector, grants, and educational institutions, as well as strengthening internal capacity through the recruitment and development of teaching staff. This step is expected to increase the sustainability and efficiency of ASN capacity development strategies in the future.

**Keywords:** Strategy, ASN, Capacity Development, Apparatus

### **Article History :**

*Received 25-07-2025; Revised 17-08-2025; Accepted 01-09-2025*

## PENDAHULUAN

Pemerintah sebagai entitas penyelenggara negara dituntut untuk mampu menghadirkan pelayanan publik yang profesional, efisien, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat serta perkembangan global. Pemerintah perlu menciptakan rencana baru untuk menanggapi banyaknya tuntutan terhadap permasalahan publik yang terjadi hingga saat ini. Aparatur Sipil Negara berperan sebagai tulang punggung dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik, sehingga peningkatan kapasitas mereka melalui pelatihan dan pengembangan menjadi sangat penting (Harini, 2020). Sumber daya manusia (SDM) dalam pemerintahan memegang peran sentral dalam menentukan kualitas pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bagian dari mesin birokrasi harus memiliki kapasitas yang memadai agar mampu menjawab tantangan reformasi birokrasi, meningkatkan akuntabilitas, dan mendorong tata kelola pemerintahan yang efektif. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas ASN bukan hanya menjadi kebutuhan internal organisasi, tetapi juga merupakan bagian dari strategi nasional untuk menciptakan birokrasi yang profesional dan adaptif terhadap perubahan.

BPSDMD sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pembinaan sumber daya manusia daerah memiliki tantangan signifikan dalam memenuhi kewajiban pelatihan bagi ASN. Program pengembangan kompetensi yang dirancang perlu selaras dengan visi misi organisasi serta dinamika kebijakan nasional, termasuk pelatihan teknis dan fungsional yang telah menjadi kebutuhan mendesak di berbagai daerah (Darmi & Anwar, 2022).

Salah satu bentuk konkret dari upaya tersebut adalah keberadaan lembaga pelatihan pemerintah, seperti Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD), yang memiliki mandat untuk menyelenggarakan pelatihan, pendidikan, serta pengembangan kompetensi ASN di tingkat daerah. BPSDMD bertugas merancang dan mengimplementasikan program-program peningkatan kapasitas yang selaras dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah (OPD) serta kebijakan nasional.

Tujuan negara Indonesia adalah menjadikan aparatur sipil negara yang memiliki profesionalisme, tidak terpengaruh oleh pengaruh eksternal, terlepas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), serta menciptakan persatuan nasional dengan aparatur yang berkualitas tinggi pasti tidak akan melakukan pekerjaan yang tidak berdisiplin, dan jika pemerintah dapat membangun mindset dan perilaku aparatur yang sesuai dengan Undang-Undang 1945, sistem birokrasi Indonesia akan menjadi lebih baik dengan aparatur yang profesional dan akuntabel (Oktavia & Izzatusholekha, 2023). Kemampuan birokrasi dalam menjalankan fungsinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang mengisi posisi-posisi strategis di dalamnya. Dalam konteks ini, kapasitas ASN mencakup berbagai aspek seperti kompetensi teknis, manajerial yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi secara profesional dan akuntabel.

Pentingnya pengembangan kapasitas aparatur dalam meningkatkan kapasitas pelayanan publik karena memiliki tujuan memungkinkan organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan, karena SDM yang berkualitas tinggi dianggap memiliki kemampuan serta keterampilan untuk melakukan tugas sebagai karyawan organisasi, serta Pemerintah harus secara berkelanjutan meningkatkan sumber daya manusianya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang tepat agar hasil kerja staf sesuai dengan ekspektasi organisasi masyarakat PRATIWI Dkk 2022.

Aparatur Sipil Negara memiliki teknik khusus untuk memberikan pelaksanaan fungsi pelayanan kepada publik yang menjadi kewajiban instansi pemerintahan, sehingga pengembangan efisiensi aparatur menjadi suatu keharusan untuk mendorong penguatan kualitas SDM dalam hal optimalisasi peraturan pegawai (Apandi, 2020).

Masih terdapat masalah yang dapat menghambat peningkatan kapasitas yang *pertama* adalah (kurangnya tenaga pengajar diklat pada Bidang Teknis Fungsional) karena suatu isi materi yang memiliki detail dan mendalam sehingga memerlukan pemahaman atau keahlian khusus agar dapat dipahami dengan baik, kemudian yang *kedua* (masih menghadapitangan akibat terbatasnya anggaran atau dana untuk membiayai beragam program kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan maupun operasional BPSDM 2024).

Permasalahan terjadi karena adanya kesenjangan/perbedaan antara kondisi yang diharapkan (kondisi ideal) dengan kondisi nyata yang ada dilapangan. Kondisi ideal untuk pengembangan kompetensi Pegawai Sipil Negara (PNS) diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai kepengurusan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi adalah hak setiap pegawai dan setiap Pegawai Negeri Sipil berhak untuk belajar paling sedikit minimal 20 jam perorang, pertahun untuk mengembangkan kompetensinya (Renstra BPSDMD Sumsel, 2024).

Pada penelitian terdahulu oleh NENENG DKK 2021 bahwa siklus pengembangan kompetensi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai masih belum berjalan dengan optimal, dan terdapat banyak faktor yang menghambatnya, faktor-faktor tersebut ialah termasuk pandemi COVID-19 dan keterbatasan fasilitas sarana dan prasarana, kurangnya pada komitmen serta kebijakan organisasi dalam mendukung pengembangan potensi SDM, namun implementasi sistem manajemen masih belum sepenuhnya selaras dengan prinsip sistem merit.

## LITERATUR REVIEW

### Strategi

Pengertian lain menurut (Kaplan & Norton, 2004) adalah Strategi menjelaskan bagaimana cara perusahaan berencana untuk merancang nilai bagi pemangku kepentingan atau *stakeholder*, masyarakat dan pelanggan. Strategi merupakan salah satu bagian dari sebuah proses keadaan yang secara menerus tanpa henti yang menggerakkan organisasi dari misi yang bersifat umum hingga ke tugas yang dilaksanakan oleh karyawan di lini atau baris depan dan belakang kantor. Ada lima indikator strategi menurut (Kaplan & Norton, 2004) yaitu:

1. Strategi menciptakan keseimbangan kekuatan yang saling bertentangan (*Strength*)
2. Strategi berlandaskan pada proposisi nilai yang berbeda bagi pelanggan (*Values*)
3. Nilai dihasilkan atau diciptakan melalui kegiatan bisnis internal (*Progress*)
4. Strategi terdiri dari berbagai tema yang saling mendukung secara bersamaan (*Theme*)
5. Keselarasan strategis menentukan nilai aset yang tidak terwujud (*Harmony*)

Menurut (Mulgan, 2009) pengertian strategi pemerintah adalah “Strategi publik merupakan pemanfaatan sumber daya publik secara sistematis, yang berarti bahwa strategi publik melibatkan penggunaan sumber daya publik dan kekuasaan oleh lembaga-lembaga”.

Selanjutnya yang dikemukakan oleh (Mulgan, 2009) Strategi publik memberi arah bagaimana pemerintah berfikir dan bertindak.

Teori (Mulgan, 2009) menjelaskan untuk menyusun kerangka kerja strategi adaptif guna memahami berbagai cara metode untuk mencapai tujuan dalam berbagai situasi atau kondisi dan menghadapi tantangan internal dan eksternal. Kemudian diuraikan dalam lima tahapan indikator strategi pemerintahan menurut (Mulgan, 2009) yaitu:

1. Tujuan (*Purposes*), yang menjelaskan mengapa mereka harus bertindak: menjelaskan tujuan-tujuan penting yang muncul dari kesenjangan atau perbedaan antara kebutuhan, aspirasi atau harapan, dan ketakutan masyarakat dengan kenyataan yang ada (Mulgan, 2009). Tujuan artinya yang mencakup penjelasan tentang alasan mengapa tujuan itu penting dan berharga, mengapa perlu untuk dilaksanakan oleh suatu organisasi dan tujuan apa yang diharapkan dari pelaksanaannya. Penjelasan *mission* (misi) adalah langkah pada semua lembaga untuk dapat mencapai visi yang utama. Sedangkan *passion/vocation* (bakat/kemampuan) adalah kemampuan seseorang untuk melaukan berbagai tugas dalam sautu pekerjaan.
2. Lingkungan (*Environment*), dimana mereka ingin mencapai tujuan mereka, konteks (saat ini dan masa depan) untuk bertindak dan kapasitas yang mereka miliki untuk menyelesaikan sesuatu, dari interaksi keduanya inila pemerintah dan lembaga kemudian menentukan pilihan mereka (Mulgan, 2009). Maksud lingkungan baik dalam dan di luar organisasi artinya sebelum untuk mengambil tindakan, ancaman dan peluang masa depan harus dianalisis, setelah itu evaluasi harus dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan organisasi untuk menerapkan strategi dan bagaimana ia dapat menanggapi.
3. Pengarahan (*Direction*) adalah usaha untuk mendorong anggota kelompok untuk memiliki keinginan dan upaya mencapai tujuan perusahaan. Peneliti mengacu pada teori yang dikemukakan oleh George R. Terry (1986) dalam buku (Efendi, 2024), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mendorong anggota kelompok agar memiliki kemauan dan usaha sejalan dalam mencapai tujuan organisasi. Kemudian ada empat indikator dari pengarahan ini yaitu koordinasi, motivasi, komunikasi dan perintah, dengan empat indikator ini dapat menjadi sebuah acuan dari sebuah pengarahan.
4. Tindakan (*Action*) adalah berupa langkah nyata yang dilakukan untuk mencapai tujuan, melalui strategi, kebijakan dan program yang dirancang secara jelas dan terencana serta kepemimpinan yang menginspirasi untuk mendorong orang lain untuk melakukannya (Mulgan, 2009). Selanjutnya maksud dari tindakan yaitu menggambarkan upaya nyata yang dilakukan organiasi, termasuk pemanfaatan SDM yang kompeten dan penggunaan anggaran secara efisien, untuk menjalankan program atau kebijakan demi mencapai tujuan yang telah direncanakan organisasi. Tindakan yang baik menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya memiliki visi dan strategi, tetapi juga mampu menggerakkan SDM dan dana untuk mewujudkannya secara nyata.
5. Pembelajaran (*Learning*) yaitu untuk memahami tidak hanya tindakan mana yang akan berhasil atau tidak berhasil, tetapi juga apakah ada kebutuhan untuk merevisi tujuan, analisis, dan jalan yang dipilih (Mulgan, 2009). Selanjutnya menganalisa pembelajaran bagaimana evaluasi dilakukan untuk menerapkan strategi yang sudah digunakan dan dua indikator penting adalah metode perbandingan dan identifikasi.

## **Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)**

Pengembangan kapasitas adalah proses yang terencana bertujuan untuk mengembangkan serta memperkuat kemampuan seseorang dan organisasi berupaya mewujudkan tujuannya melalui pendekatan yang optimal, efektif, serta efisien. Selanjutnya pengembangan kapasitas ini adalah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja seseorang dapat ditingkatkan dengan menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, menyediakan sumber daya yang cukup, serta menggunakan metode kerja yang lebih tepat dan efisien (Pusat Pengelolaan Data Pendidikan Tinggi, 2024). Menurut Rickett dalam (Lestari dkk., 2023) tujuan terakhir dari pengembangan kapasitas adalah untuk memungkinkan organisasi agar tumbuh serta mencapai tujuan dan misi organisasi.

Brown (2001) dalam (Darpin & Andrian, 2017) menggambarkan pengembangan kapasitas sebagai suatu proses yang memungkinkan seseorang, organisasi untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Sementara menurut Morison (2001) dalam (Darpin & Andrian, 2017) menjelaskan pengembangan kapasitas sebagai proses melakukan sesuatu perubahan untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang sedang terjadi.

Menurut Morgan (Darpin & Andrian, 2017), pengembangan kapasitas merupakan serangkaian kondisi yang mencakup kemampuan, keterampilan, pemahaman, nilai, dan sumber daya yang mendukung individu maupun organisasi dalam menjalankan fungsinya guna mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan. Kesimpulan dari pengembangan kapasitas atau *capacity building* adalah seberapa jauh karyawan mampu menunjukkan kontribusi nyata terhadap perkembangan individu, organisasi, serta masyarakat (Darpin & Andrian, 2017).

Ada beberapa definisi kapasitas dalam penelitian (Arnold, 2016) yaitu menurut Keban (2000) kapasitas sebagai sekumpulan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan resposivitas kinerja, Kemudian menurut Soeprapto (2006) pengembangan kapasitas didefinisikan sebagai proses pembelajaran individu dan organisasi bersama untuk beradaptasi secara konsisten dengan perubahan.

Menurut Gridle (1997) dalam (Darpin & Andrian, 2017) Pengembangan kapasitas adalah fokus terhadap pengembangan sumber aparatur, kesimpulannya fokus terhadap pengembangan SDM. Dapat disimpulkan arti dari pengembangan kapasitas secara umum, proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta keahlian yang dimiliki oleh individu, kelompok untuk dapat bertahan beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung (Putra dkk., 2019).

Pengertian pengembangan kapasitas pegawai menurut (Goran Andersson & Jan Isaksen, 2002) sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi individu dan organisasi
2. Untuk mengembangkan organisasi dan/atau sistem organisasi dan
3. Untuk mengubah dan memperkuat kerangka kerja kelembagaan dalam bentuk kebijakan dan hukum formal dan atau norma-norma informal lainnya yang menetapkan batas-batas di mana individu dapat berkembang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif dengan fokus tujuan untuk menganalisis secara mendalam pada kajian strategi peningkatan kapasitas aparatur di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman kontekstual mengenai fenomena yang diteliti serta menekankan pada makna di balik data yang diperoleh dari narasumber.

Kegiatan penelitian berlangsung di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan pada periode maret-april 2025 dengan melibatkan sepuluh orang informan yaitu tiga informan laki-laki dan tujuh informan perempuan. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran lembaga ini sebagai pusat penyelenggaraan pelatihan pengembangan kompetensi ASN di tingkat provinsi. Pemilihan informan dilakukan dengan mempertimbangkan, kewenangan, pengalaman, serta kompetensi mereka dalam memberikan informasi mengenai perencanaan strategi pengembangan kapasitas aparatur di BPSDMD Sumatera Selatan. Jumlah tersebut dianggap memadai untuk memperoleh gambaran yang komprehensif terkait strategi yang diterapkan. Dari hasil penelusuran terdiri dari pejabatan struktural, serta staf pelaksana yang terlibat langsung dalam proses perencanaan maupun implementasi program pengembangann kapasitas ASN.

Data utama dalam penelitian ini dikumpulkan melalui teknik wawancara secara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi literatur. Data sekunder juga digunakan sebagai penunjang, meliputi laporan resmi, arsip program pelatihan, serta regulasi terkait manajemen ASN. Analisis data dilakukan sesuai dengan tahapan yang diusulkan oleh Miles dan Huberman (2015). Proses analisis mencakup tiga tahapan yaitu pertama reduksi data dengan cara memilih memusatkan perhatian serta menyederhanakan data yang relevan, kedua penyajian data dalam bentuk arasi deskriptif maupun tabel untuk memudahkan interpretasi, dan ketiga penarikan kesimpulan dan verifikasi berdasarkan pola, tema dan hubungan yang memunculkan selama proses penelitian. Data hasil wawancara dibandingkan dengan dokumen kelembagaan serta observasi lapangan, selain itu pengecekan ulang dilakukan dengan melibatkan narasumber secara berulang untuk memperoleh informasi yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan merupakan lembaga yang memiliki tanggung jawab dalam memfasilitasi penyelenggaraan diklat bagi pegawai Aparatur Sipil Negara, tujuannya adalah untuk mendukung peningkatan kualitas dan pengembangan kompetensi SDM pada berbagai instansi pemerintahan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui lebih mendalam mengenai strategi BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan dalam pengembangan kapasitas ASN.

### **Tujuan (*Purpose*)**

Tujuan dan arah organisasi ini adalah menjadi jelas melalui misi, strategi, tujuan, rencana dan tugas. Terkait dengan mengenai analisis strategi pengembangan kapasitas ASN di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan, maka peneliti ingin melihat sejauh mana strategi atau program-program BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan dalam mengembangkan kapasitas kemampuan ASN apakah sudah terlaksanakan dengan efektif. Tujuan ini berfokus

pada alasan utama dan sasaran yang ingin dicapai dari strategi pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan.

Visi dan misi merupakan fondasi utama dalam pengelolaan organisasi sektor publik, termasuk lembaga pelatihan aparatur negara seperti BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan. Dalam konteks strategi pengembangan kapasitas ASN, visi dan misi tidak hanya menjadi landasan normatif, tetapi juga berperan sebagai arah dan panduan dalam merancang program-program pelatihan dan peningkatan kompetensi.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan visi misi BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan telah berjalan secara konsisten dan searah dengan Rencana Strategis yang mengacu pada visi dan misi Gubernur. Pada pelaksanaan program pelatihan dilakukan sesuai dengan kebutuhan OPD nya masing-masing. Hal ini menunjukkan adanya berkelanjutan antara arah kebijakan pemerintah daerah dengan strategi pengembangan kapasitas ASN yang dijalankan oleh BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan tahun 2025. Visi dan Misi Gubernur Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2025-2029 yang berbunyi:

Visi nya adalah: Sumsel Maju Terus untuk Semua: Sumsel sebagai Provinsi yang maju ekonominya, berbasiskan pengetahuan dan inovasi yang berakar pada budaya nusantara. Sumsel menjadi provinsi berdaya saing, modern, tangguh, inovatif dan adil.

Sedangkan, misinya adalah: Mewujudkan masyarakat Sumatera Selatan yang berkualitas, sehat cerdas, Inovatif, produktif, berakhlak, berkeadilan dan berkeadaban melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sumber daya yang berdaya saing.

Dengan menjadikan visi dan misi Gubernur sebagai acuan, BPSDMD Sumsel berperan aktif dalam mendukung pembangunan daerah melalui peningkatan kualitas SDM aparatur, Artinya BPSDMD Sumsel tidak hanya menjalankan mandat administratif, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategi pemerintahan daerah melalui penguatan kapasitas aparatur sipil negara. Keselarasan antara visi misi Gubernur dan arah strategi BPSDMD ini menjadi landasan sangat penting dalam menyusun kebijakan pengembangan kapasitas ASN yang lebih terarah, terukur dan sesuai kebutuhan daerah OPD nya masing-masing. Jadi kesimpulannya adalah visi dan misi di BPSDMD Provinsi Sumatera selatan sudah selaras dengan visi misi Gubernur untuk menciptakan dan mengembangkan kompetensi ASN.

Artinya Program pelatihan yang dijalankan telah mendukung pencapaian misi yang tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra). Kegiatan ini juga merupakan bentuk kontribusi nyata terhadap visi dan misi Gubernur Sumatera Selatan, yang pada dasarnya juga merupakan turunan dari visi dan misi BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan. Kesimpulan dari tujuan ini adalah bahwa Strategi pengembangan kapasitas aparatur sipil negara di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan telah berjalan dengan baik dan cukup efektif, ditunjukkan melalui pelaksanaan pelatihan yang terstruktur, berbasis kebutuhan nyata OPD, serta selaras dengan visi dan misi BPSDMD maupun Gubernur Provinsi Sumatera Selatan. Hal ini juga diperkuat oleh jumlah pelatihan yang telah dilaksanakan pada tahun 2025 yaitu sebanyak 21 kegiatan pelatihan yang difokuskan pada peningkatan profesionalisme dan akuntabilitas ASN. Pelatihan yang diselenggarakan BPSDMD Sumsel dinilai cukup baik dan efektif karena dilakukan secara terencana dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

### **Lingkungan (*Environment*)**

Lingkungan adalah mengacu pada kondisi eksternal yang memengaruhi organisasi, termasuk perubahan kebijakan, perkembangan teknologi yang menuntut organisasi untuk beradaptasi secara aktif. Organisasi yang mampu merespon lingkungan dengan baik akan memiliki daya tahan dan kelenturan terhadap perubahan. Manusia dan lingkungan ini tidak terlepas dengan saling mempengaruhi. Lingkungan ini salah satu indikator yang penting dalam strategi sektor publik, karena faktor lingkungan akan menentukan sejauh mana organisasi dapat beradaptasi, bertahan dan berkembang melalui inovasi serta respon terhadap dinamika eksternal. Tujuan dari Indikator ini untuk mengetahui bagaimana BPSDMD Sumsel merespon perubahan kebijakan nasional seperti ASN Digital.

Dalam merespon dinamika perubahan lingkungan eksternal BPSDMD Sumsel menunjukkan adaptasi yang cukup responsif terhadap kebijakan nasional dan tuntutan kompetensi ASN 20 JP per tahun, Semua ASN di BPSDMD Sumsel sudah menjalani kewajiban aturan 20 JP karena pemerintah yang menganggarkan biaya pelatihan, jadi secara jelas untuk pemenuhan Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 kewajiban 20 JP per tahun ini semua ASN di BPSDMD sudah mengikuti aturan tersebut, kendalanya yaitu anggaran belum cukup, karena pemerintah juga membagi anggaran untuk ke instansi lain juga, untuk kendala nya bisa diatasi dengan melalui sistem keberlanjutan anggaran melalui BLUD (Peserta nya bayar pelatihan sendiri dan bisa dibayar oleh instansi nya).

Kemudian BPSDMD Sumsel juga berupaya menghadapi tantangan era digital dengan mendorong transformasi digital contohnya seperti pelatihan *blended learning*, e-kinerja dan aplikasi MyASN merupakan bentuk adaptasi terhadap perkembangan lingkungan digital yang terus berkembang, karena e-kinerja membuat proses evaluasi kinerja lebih cepat akurat dan dapat diakses secara daring, sedangkan Aplikasi MyASN untuk mengakses Riwayat SKP, Jabatan, data kompetensi pelatihan secara online. Jadi kesimpulannya bahwa tujuan dari strategi yang telah dilakukan atau dilaksanakan oleh BPSDMD Sumatera Selatan tahun 2025 untuk mengembangkan kapasitas ASN ini sudah terlaksana dengan baik dan efektif.

### **Pengarahan (*Direction*)**

Pengarahan adalah kemampuan organisasi untuk memberikan arahan yang jelas terstruktur melalui kepemimpinan serta koordinasi antar lembaga. Pengarahan adalah suatu usaha untuk mengarahkan anggota suatu organisasi, sehingga mereka mau berusaha mencapai tujuan serta sasaran organisasi. Berarti Pengarahan dalam penelitian ini adalah merujuk pada upaya organisasi untuk memberikan arahan strategis, pengarahan mencakup proses peran seluruh elemen organisasi agar berjalan ke arah yang sama melalui koordinasi yang baik, motivasi yang kuat dan komunikasi yang efektif.

Berdasarkan hasil observasi langsung di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumsel, terlihat bahwa pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan BPSDMD Provinsi Sumsel secara langsung mendukung tercapainya tujuan pengembangan kapasitas ASN, yaitu dimulai dengan pimpinan secara aktif melakukan pengarahan melalui rapat mingguan yang metode *hybrid*, yakni tatap muka dan daring. Kepemimpinan yang aktif dan responsif terlihat dari konsistensi pelaksanaan rapat, pemberian motivasi, serta arahan strategis kepada pegawai. Selain itu terdapat upaya nyata pimpinan dalam membangun jejaring kerja sama dengan berbagai lembaga atau instansi nasional serta internasional. Pratik tersebut selaras dengan upaya

BPSDMD Sumsel dalam meningkatkan kompetensi, wawasan ASN agar mampu menghadapi tantangan birokrasi modern.

BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan sudah banyak bekerja sama dengan lembaga luar, baik dari dalam negeri serta luar negeri, seperti BKN RI, Lanud Halim Perdanakusuma untuk diklat pramugari TNI AU, LEMDIKLAT di Jakarta, hingga mitra luar negeri seperti Singapore. Kerja sama tersebut ditujukan untuk memperkuat kapasitas pelatihan ASN. Berikut dokumentasi kerja sama BPSDMD di Singapore:



**Gambar 1.** Dokumentasi Kerjasama Singapore

Pada gambar 1. bahwa Kepala BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan menjadi Ketua Delegasi Program *Single Country Training (SCT)* dengan tema *Digital Government Transformation Strategies* di Singapura, dilaksanakan dari tanggal 2-8 Februari 2025. Artinya BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan kolaborasi nya sudah sangat efektif bahkan sampai luar negeri. Dalam hal memilih mitra kerja sama, BPSDMD menerapkan kriteria tertentu agar kerja sama bersifat saling menguntungkan dan strategis.

BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan telah menunjukkan upaya yang progresif dalam membangun kerja sama eksternal, baik dengan institusi nasional seperti BKN RI dan Lemdiklat, maupun mitra internasional seperti Singapura. Kolaborasi ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas pelatihan ASN, serta menjadi bukti bahwa BPSDMD aktif menjalin hubungan strategis untuk mendukung peningkatan kualitas SDM aparatur.

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin di BPSDMD sangat berperan dalam menyatukan langkah dan menyamakan pemahaman antara satu bagian dengan bagian lainnya. Tujuannya agar semua kegiatan terutama pelatihan ASN dapat berjalan dengan baik sesuai pada rencana dan saling mendukung satu sama lain. Ketika koordinasi arahan berjalan dengan baik, maka pekerjaan jadi lebih terarah. Selain itu komunikasi yang lancar dari pimpinan kepada staf juga sangat penting, lewat komunikasi yang jelas, arahan bisa diterima dengan baik dan masalah bisa segera didiskusikan.

Artinya bahwa koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan sudah berjalan dengan efektif. Kepala BPSDMD secara konsisten mengadakan rapat secara rutin untuk menyampaikan arahan dengan komunikasi rutin dan memberikan motivasi kepada ASN, sehingga mereka lebih semangat dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya. Selain itu BPSDMD sudah melakukan banyak kerja sama dengan instansi luar seperti BKN RI, LEMDIKLAT di Jakarta, dan kepala BPSDMD Sumsel

menjadi ketua delegasi program *Single Country Training* (SCT) di Singapore, pada penggunaan teknologi seperti zoom dan pertemuan tatap muka memungkinkan proses rapat komunikasi berlangsung lebih fleksibel dan efisien. Rapat evaluasi internal diadakan setiap minggu sedangkan rapat koordinasi nasional dan daerah dilakukan setahun sekali. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan koordinasi yang baik melalui komunikasi rutin dan dukungan moral kepada pegawai, dan BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan dalam kolaborasi nya sudah cukup efektif, karena kolaborasi nya sudah sampai ke luar negeri. Kolaborasi ini juga bertujuan guna untuk mengembangkan kapasitas ASN.

### **Tindakan (*Action*)**

Tindakan adalah langkah nyata dari strategi dan kebijakan organisasi yang ditopang oleh berbagai sumber daya dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Tindakan dalam penelitian ini ialah sebagai langkah nyata yang telah dilaksanakan BPSDMD Sumsel dalam mengimplementasikan strategi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, seperti tenaga pelatih (SDM) dan alokasi anggaran. Untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di BPSDMD Sumsel sudah cukup, apakah anggaran untuk pelatihan sudah cukup. Hal ini untuk mendukung proses pembelajaran, pelatihan dan pelaksanaan tugas ASN di BPSDMD Sumatera Selatan sehari-hari.

Berarti Tindakan adalah pelaksanaan nyata dari rencana strategi melalui langkah-langkah dan inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi publik. Tujuan dari Tindakan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi ASN supaya aparatur mampu menjalankan tugas secara profesional, adaptif.

Berdasarkan wawancara, secara garis besar BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan mengalami kendala operasional dalam pelaksanaan program pelatihan ASN, seperti kurangnya tenaga pengajar pada pelatihan Diklat Bendahara Keuangan Daerah, Diklat Perencanaan dan Penganggaran, dan Diklat Tenaga Kesehatan. Keterbatasan anggaran juga menjadi tantangan karena kekurangan dari pemerintah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) karena pemerintah juga membagi anggaran untuk instansi lain juga, namun upaya terus dilakukan dengan memanfaatkan dana dari Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sebagai solusi pembiayaan jangka panjang agar pelatihan tetap berjalan secara berkelanjutan, dana dari BLUD ini yaitu pesertanya dibayar sama kantornya dan bisa juga peserta itu sendiri yang bayar untuk mengikuti pelatihan.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di BPSDMD Provinsi Sumsel masih menghadapi beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas pengembangan kapasitas ASN. Permasalahan utama terletak pada keterbatasan jumlah SDM minimnya tenaga pengajar yang memiliki kompetensi di bidang teknis dan fungsional. Kondisi ini diperlukan peningkatan aspek operasional sebagai bagian dari strategi pengembangan kapasitas ASN yang lebih optimal.

Dapat disimpulkan bahwa BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan masih menghadapi beberapa hambatan dalam menjalankan program pelatihan secara maksimal. Tantangan utama terletak pada kurangnya jumlah tenaga pengajar yang ahli di bidang teknis dan fungsional. Selain itu BPSDMD Sumsel mengalami kekurangan dana dari pemerintah tetapi keberlanjutan anggaran bisa melalui sistem BLUD. Hal ini menunjukkan bahwa BPSDMD

Sumsel masih memerlukan upaya strategis yang lebih kuat dalam menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari segi tenaga pengajar di widyaswara maupun pendanaan, dengan tujuan untuk mendukung pengembangan kapasitas ASN secara optimal.

### **Pembelajaran (*Learning*)**

Pembelajaran (*learning*) adalah proses dimana organisasi sektor publik menilai hasil kebijakan atau program, dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk memperbaiki kinerja serta mengembangkan inovasi. Pembelajaran merupakan proses komunikasi edukatif yang melibatkan peserta didik serta berbagai sumber pembelajaran dalam suatu lingkungan yang mendukung aktivitas belajar. Dalam konteks pelatihan ASN pembelajaran mencakup proses transfer pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan sebagai upaya untuk memperkuat kapasitas kerja aparatur agar mampu menjalankan tugas secara profesional serta tanggung jawab.

Pembelajaran adalah proses awal dalam kegiatan pengembangan yaitu mengenali, mengamati dan mencatat kebutuhan permasalahan yang mempengaruhi keberhasilan program. Dalam konteks pelatihan ASN, Pembelajaran dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui metode evaluasi pelaksanaan pelatihan serta menciptakan inovasi dalam strategi pengembangan kapasitas aparatur di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan.

BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan telah menggunakan kurikulum terbaru, melaksanakan test awal dan tes akhir sebagai metode evaluasi dalam pelatihan aparatur sipil negara dalam proses pembelajaran atau pelatihan untuk mengukur serta mengetahui perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap para peserta sebelum dan sesudah mengikuti kegiatan pelatihan, hal ini merupakan bagian dari proses identifikasi hasil pelatihan. Inovasi ini dikembangkan agar pelatihan bisa lebih interaktif dan menjangkau lebih banyak ASN apalagi saat anggaran terbatas. Hasil tes ini menjadi dasar kebijakan dalam pengembangan kapasitas ASN.

Hasil observasi penelitian ini, bahwa evaluasi pelatihan di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan bertujuan untuk menilai efektivitas kegiatan serta untuk mengetahui sejauh mana pemahaman peserta sebelum dan sesudah pelatihan dalam mengembangkan kapasitas nya. Evaluasi ini harus dilakukan melalui *pre-test* dan *post-test* yang nanti nya akan menunjukkan peningkatan hasil belajar pengembangan kapasitas ASN. Inovasi yang sudah di bangun oleh BPSDMD Sumsel antara lain yaitu ruang podcast, ruang belajar terbuka, dan melakukan metode pembelajaran campuran atau *blended learning*. Hasil indikator pembelajaran evaluasi di BPSDMD Sumsel bersifat relevan atau sesuai dengan kerangka Mulgan (2009), karena dengan menggunakan hasil evaluasi pelatihan untuk perbaikan berkelanjutan dan inovasi.

Jadi kesimpulan dari indikator pembelajaran identifikasi ini bahwa strategi pengembangan kapasitas ASN di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan menggunakan kurikulum pembelajaran terbaru, selain itu telah menerapkan metode evaluasi pelatihan melalui *Pre-Test* dan *Post-Test* sebagai bagian dari upaya untuk menilai sejauh mana peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap ASN setelah mengikuti pelatihan. Evaluasi ini menjadi acuan penting dalam merumuskan kebijakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan instansi tersebut. Semua metode ini bertujuan agar program pelatihan yang dirancang benar-benar relevan sefektif sesuai kebutuhan peserta maupun organisasi. Untuk mendukung proses belajar yang terus berkembang, BPSDMD

Sumsel telah melakukan beberapa inovasi atau pembaruan, seperti membuat ruang podcast sebagai media pembelajaran, menyediakan ruang belajar terbuka, serta menerapkan metode blended learning yang menggabungkan pembelajaran tatap muka dan daring dalam pelatihan, agar lebih sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan ASN.

Meskipun demikian pelaksanaan strategi ini masih menghadapi beberapa hambatan. Salah satu kendala utama adalah terbatasnya anggaran, tingkat kedisiplinan peserta pelatihan juga masih menjadi masalah, ditandai dengan keterlambatan kehadiran. Untuk menindaklanjuti berbagai kendala tersebut, BPSDMD rutin mengadakan rapat evaluasi internal mingguan serta mengikuti rapat koordinasi nasional dan daerah setiap tahun sebagai upaya perbaikan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Dengan demikian, kesimpulan dari analisis tersebut adalah bahwa analisis strategi pengembangan kapasitas ASN di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumsel telah terlaksana secara optimal, yang tercermin melalui penyelenggaraan kegiatan pelatihan yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing OPD, penggunaan metode *blended learning*, serta adanya dukungan visi misi organisasi dan kepemimpinan yang aktif dalam koordinasi dan motivasi pegawai. BPSDMD Sumsel juga menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan kebijakan nasional dan perkembangan teknologi, serta mulai menerapkan evaluasi pembelajaran secara terukur. Namun kurang efektif dikarenakan ada beberapa kendala kekurangan anggaran dari pemerintah dan kekurangan tenaga pengajar di widyaswara khususnya pada bidang teknis fungsional, meskipun begitu BPSDMD terus berupaya melakukan pembenahan secara bertahap agar strategi yang dijalankan bisa lebih optimal dan berkelanjutan ke depannya.

Berdasarkan beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan strategi pengembangan kapasitas ASN yang dilakukan oleh BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan. Maka peneliti merekomendasikan rekomendasi yang relevan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam merumuskan solusi atas kendala permasalahan yaitu BPSDMD Sumsel disarankan untuk mencari alternatif pendanaan luar, seperti kerja sama dengan sektor swasta, hibah atau lembaga pendidikan lainnya untuk menutupi kekurangan anggaran dari pemerintah. BPSDMD Sumsel disarankan untuk memperkuat kapasitas widyaswara internal dengan perekrutan seleksi pegawai tenaga pengajar dalam bidang teknis agar kedepannya tidak terlalu bergantung pada narasumber eksternal dan pelatihan dapat berlangsung lebih efisien serta berkelanjutan.

## REFERENSI

- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 14(1), 27–36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>
- Arnold, R. (2016). *Peningkatan Prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) Universitas Lampung*. 34.
- Darmi, T., & Anwar, F. (2022). Analisis Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. *Sosio e-Kons*, 14(2), 174.

- <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v14i2.12693>
- Darpin, & Andrian, T. (2017). *Pengembangan Kapasitas Aparatur Pengembangan Kapasitas Aparatur dan Kualitas Pelayanan Publik Literacy Institute*, 2017. 108. [https://karyailmiah.uho.ac.id/karya\\_ilmiah/Adrian\\_Tawai/8.Buku\\_Pengembangan\\_Kualitas\\_Aparatur.pdf](https://karyailmiah.uho.ac.id/karya_ilmiah/Adrian_Tawai/8.Buku_Pengembangan_Kualitas_Aparatur.pdf)
- Efendi, E. (2024). *Buku Ajar Kepemimpinan: Kepemimpinan dalam Organisasi*. <https://repository.penerbiteurka.com/publications/565019/>
- Goran Andersson & Jan Isaksen. (2002). Best Practice in Capacity Building in Public Finance Management in Africa. In *Human Rights* (Nomor Cmi).
- Harini, D. (2020). Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang). *Skripsi Universitas Brawijaya*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes The Balanced Scorecard Harvard Business Review Press Strategy Maps A Dynamic Visual Tool To Describe And Communicate Your Strategy*. [https://www.academia.edu/44506883/Maps\\_Converting\\_Intangible\\_Assets\\_Into\\_Tangible\\_Outcomes](https://www.academia.edu/44506883/Maps_Converting_Intangible_Assets_Into_Tangible_Outcomes)
- Lestari, H. S., Damayanti, A. K., Sinollah, & Hamid, I. R. (2023). Program Outbound Capacity Building Dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan. *Tepis Wiring: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 22–30. <https://doi.org/10.33379/tepiswiring.v2i2.3100>
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good*. [https://books.google.co.id/books?id=GZh2z6wZ-asC&pg=PT116&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=GZh2z6wZ-asC&pg=PT116&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)
- Oktavia, F. K., & Izzatusholekha. (2023). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 10(2), 181–190. <https://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/view/10129>
- Pusat Pengelolaan Data Pendidikan Tinggi. (2024). *Pengertian dan Jenis dari Capacity Building*. <https://p2dpt.uma.ac.id/2024/05/29/capacity-building-pengertian-hingga-jenis-jenisnya/>
- Putra, W. S. F., Resmawan, E., & Surya, I. (2019). Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Kalimantan Timur. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 103–116.
- Renstra BPSDMD Sumsel. (2024). *Buku Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Sumatera Selatan Tahun 2024-2026*. [http://bpsdmd.sumselprov.go.id/uploads/150720242004\\_RENSTRABPSDMD\\_2024-2026.pdf](http://bpsdmd.sumselprov.go.id/uploads/150720242004_RENSTRABPSDMD_2024-2026.pdf)