

Analisis Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu

Titi Darmi, Faizal Anwar

^{1,2} Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Indonesia

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 25 Mei 2022

Revised: 5 Agustus, 2022

Accepted: 20 Agustus 2022

Keywords:

Pengembangan Kapasitas;

Kompetensi;

Kinerja;

Aparatur Sipil Negara.

ABSTRACT

The State Civil Apparatus (ASN) is a human resource that until now has not been replaced by anything. To maximize the ASN, it is important to have a capacity building program for the State Civil Apparatus (ASN) which should be carried out programmatically and systematically. This study aims to determine the extent of ASN capacity development in the Regional Personnel Agency (BKD) of Bengkulu Province. This study used a qualitative method, interview informants were taken as many as 10 people using the purposive sampling method. Research data is sourced from secondary data derived from reports, news and previous research. Meanwhile, primary data comes from observations and interviews and group discussions. The results showed that it was carried out by means of employee assignments in formal education, education and training, namely Structural Training, PIM Administration and Functional Technical Training. In addition, participation in seminars, workshops, workshops and courses, upgrading, training. This research contributes to the understanding that IT is important for ASN to develop its own capacity through education both formal and informal education.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya manusia yang sampai saat ini belum bisa tergantikan oleh apapun. Untuk memaksimalkan ASN tersebut penting adanya program Pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang hendaknya dilakukan secara terprogram dan sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pengembangan kapasitas ASN di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, informan wawancara diambil sebanyak 10 orang dengan metode *purposive sampling*. Data penelitian bersumber dari data sekunder yang berasal dari laporan-laporan, berita maupun penelitian terdahulu. Sementara data primer berasal dari observasi dan wawancara serta diskusi kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dilakukan dengan cara penugasan pegawai dalam pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan yaitu Pelatihan Struktural, Administrasi PIM dan Pelatihan Teknis Fungsional. Selain itu keikutsertaan dalam seminar, lokakarya, workshop serta kursus, penataran, pelatihan. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman tentang bahwa ASN penting mengembangkan kapasitas dirinya melalui pendidikan baik pendidikan formal maupun informal.



© 2022 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Corresponding Author:

Titi Darmi

Email: titidarmi@umb.ac.id dan titi.harmadi@gmail.com

How to Cite: Darmi, T., Anwar, F. (2022). Analisis Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. *Sosio e-Kons*, 14 (02), 174-182

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) ASN memiliki peranan penting bagi institusi/lembaga/unit organisasi sektor publik. SDM ASN merupakan pelaku dalam menjalankan semua aktivitas dalam organisasi publik. SDM ASN sebagai pelaku dalam organisasi publik sangat berkontribusi pada kinerja organisasi publik. Kinerja organisasi publik ditentukan oleh sejauhmana kemampuan SDM ASN yang

dimiliki organisasi (Darmi & Suwitri, 2017). Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dibutuhkan kapasitas SDM ASN yang mumpuni. Artinya, pengembangan kapasitas ASN menjadi keniscayaan bagi organisasi.

Pengembangan kapasitas SDM ASN dilakukan dengan maksud meningkatkan kemampuan SDM ASN agar dapat melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi. Secara konsep banyak para pakar dan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM mutlak dilakukan agar organisasi ke depan dapat menghadapi berbagai tantangan, peluang maupun hambatan (Brown, Lafond, & Macintyre, 2001; M. Grindle, 2010; Horton, 2003; Morgan, 2006).

Pengembangan kompetensi ASN sebagai upaya meningkatkan kualitas ASN, pengembangan kompetensi ASN adanya rencana yang matang atau roadmap penataan tata kelola ASN melalui identifikasi strategis kebutuhan organisasi. Pengembangan kapasitas ASN yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan akan berdampak pada kinerja organisasi. SDM ASN yang memiliki kapasitas yang mumpuni dapat mencapai tujuan visi misi pada organisasi sektor publik. Hasil pekerjaan tersebut menunjukkan kinerja individu dan kinerja organisasi (Darmi, 2013; Darmi & Mujtahid, 2021; Darmi, Suwitri, Yuwanto, & Sundarso, 2017; Wibowo, 2011).

Kondisi ASN secara Nasional saat ini menunjukkan: 1) Jumlah ASN sejumlah 3.995.634 orang ASN yang terdiri dari ASN pusat sebanyak 21.04% dan ASN daerah sebanyak 78.96%; 2) jumlah, kualitas, distribusi dan komposisi pegawai belum sesuai dengan kebutuhan riil; 3) animo masyarakat untuk menjadi calon ASN sangat besar (kualitasnya tidak sesuai dengan kebutuhan riil); 4) penempatan pegawai dalam jabatan tidak berdasarkan kompetensi (politisasi birokrasi); 5) kinerja ASN rendah dan tidak disiplin; 6) penghasilan ASN belum adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya (Darmi, 2017b; Sartika, Amarullah, Wismono, Mariani, & Rosaliana, 2015; Vika Azkiya Dihni, 2022). Pernyataan di atas memberi informasi bahwa secara rasio total jumlah ASN secara nasional lebih kurang 4% dari jumlah penduduk Indonesia. Jumlah tersebut tidak akan berarti dan tidak memiliki nilai apabila kualitas para ASN tidak mumpuni dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai ASN.

Pengembangan Kapasitas SDM ASN secara normatif didukung oleh kebijakan diantaranya: 1) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia; 2) Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah; 3) Peraturan Kepala BKN (Badan Kepegawaian Negara) Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai negeri Sipil (PNS); 4) Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS.

Merujuk pada peraturan-peraturan di atas maka pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Kemudian, Pengembangan karier ASN mempertimbangkan integritas dan moralitas dan Kompetensi meliputi: a) Kompetensi teknis; b) kompetensi manajerial; c) kompetensi sosial kultural; d) Integritas; e) Moralitas.

Merujuk pada Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah, menghendaki pengembangan kapasitas SDM ASN dilakukan dengan cara peningkatan pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan keahlian serta pembentukan sikap dan perilaku kerja penyelenggara pemerintahan daerah. Pengembangan kompetensi SDM ASN dapat dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan formal, pelatihan dan kursus, seminar, magang, pendampingan, pendidikan kepribadian dan pendidikan dalam jabatan.

Terbitnya UU ataupun peraturan-peraturan terkait pengembangan kompetensi SDM ASN, menegaskan bahwa SDM ASN urgen dilakukan peningkatan kapasitas individunya guna mencapai tujuan visi misi organisasi publik. Ketercapaian visi misi tersebut diartikan organisasi publik memiliki kinerja yang tinggi. Kehendak UU tersebut sejalan dengan hasil beberapa penelitian yang menjelaskan bahwa manajemen memiliki andil terbesar dalam pengembangan kompetensi SDM (Alami et al., 2015; Darmi, 2017; Garavan, Costinedan Heraty, 1995; Rasheed Memon, 2014). Dalam konteks pengembangan kompetensi SDM ASN maka peran manajemen atau BKN maupun Badan

Kepegawaian Daerah (BKD) sangat penting agar pengembangan kompetensi tersebut dapat berkontribusi pada kinerja ASN secara individu maupun secara organisasi.

Beberapa kajian juga menjelaskan bahwa kinerja ASN secara individu akan otomatis berimplikasi pada kinerja organisasi (Ariany dan Putera, 2013; Keban, T, 1995). Untuk meningkatkan kinerja organisasi hal pertama yang dilakukan adalah pengembangan kompetensi SDM ASN (Bonn, 2001; Dobos, 2014). Artinya, pengembangan kompetensi SDM ASN dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan keterampilan SDM ASN agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Provinsi Bengkulu memiliki ASN lebih kurang berjumlah 10.969 orang ASN. Dari jumlah tersebut dilihat dari jenjang pendidikannya didominasi oleh ASN kategori berpendidikan strata 1 dan diploma 4 dengan jumlah 7.499 orang ASN atau 68% ASN memiliki kualifikasi pendidikan strata 1 atau diploma 4 (Anonim, 2020).

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2016 – 2021, mendapatkan informasi terkait kapasitas dan kinerja SDM ASN Provinsi Bengkulu. Kapasitas SDM ASN dapat dilihat dari sejauhmana tata kelola pemerintahan Provinsi Bengkulu. Dalam RPJMD tersebut menjelaskan bahwa kinerja pemerintahan Provinsi Bengkulu menduduki urutan ke 31 dari 34 Provinsi di Indonesia. Artinya. Keadaan ini disebabkan oleh karena kapasitas SDM ASN secara keseluruhan belum memiliki kompetensi yang memadai.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) provinsi Bengkulu telah berupaya meningkatkan kapasitas SDM ASN-nya dengan melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan kerja, mulai dari program pelatihan pemahaman tugas pegawai, program pelatihan penggunaan peralatan kerja dan program peningkatan pelayanan publik. Namun, hasil peningkatan kapasitas tersebut belum dapat dikatakan berhasil. Hal ini, didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa SDM ASN belum ada kemandirian dalam melaksanakan tugasnya. SDM ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dibutuhkan pengawasan yang ekstra. Artinya, kemandirian dan keikhlasan SDM ASN dalam melaksanakan tugasnya belum dilakukan secara profesional. Berdasarkan hal inilah, maka penulis tertarik untuk mendalami sejauhmana pengembangan kapasitas SDM ASN di BKD Provinsi Bengkulu dalam meningkatkan kinerja organisasi.

METODE

Objek penelitian ini adalah OPD BKD provinsi Bengkulu. BKD memiliki tugas mengelola SDM ASN. Sebagai pengelola ASN BKD berperan penting terhadap pengembangan kapasitas ASNnya. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif. Informan penelitian sebanyak 10 orang. Karakter informan adalah 6 orang perempuan dan 4 orang laki-laki. Informan yang dipilih merupakan ASN yang memiliki pengetahuan dan yang terlibat langsung pada pengelolaan SDM di BKD provinsi Bengkulu. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dan diskusi kelompok.

Karakteristik SDM yang memiliki kapasitas menurut Spencer dan Spencer yang dikutip oleh (Wibowo, 2011) terdiri dari motif, karakter pribadi, konsep diri dan pengetahuan yang dimiliki oleh SDM Aparatur di OPD BKD provinsi Bengkulu. Karakter SDM Aparatur tersebut dapat mendorong motif atau karakter pribadi untuk melakukan aktualisasi atau tindakan. Tindakan tersebut tercermin pada sikap dan skill SDM ASN yang bersemangat untuk meningkatkan kapasitas dirinya.

Menurut Spencer dan Spencer aksi tersebut tercermin pada pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran, praktek kerja di instansi lain dan pertukaran ASN dengan pegawai swasta. Untuk memudahkan dalam pengumpulan data dan pengukurannya. Dalam penelitian berfokus pada indikator sebagai berikut.

1. Pendidikan formal yang telah dilakukan oleh SDM Aparatur di OPD BKD, baik pendidikan formal maupun non formal yakni izin belajar maupun tugas belajar.

2. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang telah dilakukan oleh SDM Aparatur di OPD BKD, yakni, diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat fungsional maupun diklat teknis.
3. Seminar yang telah dilakukan oleh SDM Aparatur di OPD BKD, yakni pendidikan dan pelatihan yang bersifat non diklat, misal workshop dan lainnya.
4. Kursus/Pelatihan/Penataran yang telah dilakukan oleh SDM Aparatur di OPD BKD untuk meningkatkan kemampuan teknis dan peningkatan kompetensi aparatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Provinsi Bengkulu dalam pengembangan kapasitas ASN berdasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah. Peraturan ini sejalan juga dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menjelaskan bahwa manajemen ASN berpedoman pada sistem merit yang sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka perlu adanya pengembangan kapasitas ASN. Berikut ini kondisi ASN di BKD berdasarkan pangkat.

Tabel 1.
Jumlah ASN BKD Prov. Bengkulu Berdasarkan Golongan

Uraian	Laki-laki	Persen	Perempuan	Persen	Jumlah
Golongan II	5	5,26	2	2,10	7
Golongan III	36	37,89	41	43,15	77
Golongan IV	7	7,36	4	4,21	11
Jumlah	45	48,91	47	51,09	95

Sumber: BKD Provinsi Bengkulu, 2019

Tabel di atas menjelaskan bahwa jumlah ASN BKD Provinsi Bengkulu sebanyak 95 orang yang terdiri dari Laki-laki 45 orang atau 48.91% dan perempuan sebanyak 47 orang atau 51.09%. Sedangkan dilihat dari golongan terdiri dari golongan II sebanyak 7 orang, golongan III sebanyak 77 orang dan golongan IV sebanyak 11 orang.

Untuk meningkatkan kapasitas SDM ASN, BKD Provinsi Bengkulu memiliki program Diklat Teknis dan fungsional), diklat PIM (I,II dan III) dan mendidikan lanjut. Kondisi ASN yang telah melaksanakan program pengembangan kapasitas yang dimaksud seperti dalam table 2 di bawah ini :

Tabel 2.
Jumlah ASN BKD Provinsi Bengkulu Berdasarkan Pendidikan, Diklat dan PIM tahun 2017-2019

No	Tahun	Diklat		PIM			Pendidikan			Tuas Belajar	Izin Belajar
		Teknis	Fungsional	II	III	IV	S1	S2	S3		
1	2017	41	8	-	1	2	1	11	-	4	8
2	2018	22	6	-	1	6	1	8	-	-	9
3	2019	15	8	-	-	4	1	6	-	-	7
JUMLAH		78	22	-	2	12	3	9	-	4	24

Sumber: BKD Provinsi Bengkulu, 2019

Tabel di atas memberikan informasi bahwa peningkatan kapasitas SDM ASN sudah dilakukan dengan rincian Diklat teknis selama 3 tahun sebanyak 78 orang. Diklat fungsional sebanyak 22 orang. Diklat PIM untuk golongan III sebanyak 2 orang, golongan IV sebanyak 12 orang. Sedangkan yang melanjutkan studi lanjut untuk strata 1 sebanyak 3 orang, strata 2 sebanyak 9 orang. Sementara untuk S3 tidak ada.

Diklat Teknis dan fungsional dilakukan untuk meningkatkan kapasitas ASN di bidang yakni : 1) bidang Kepegawaian; 2) bidang Keuangan dan Pendapatan Daerah; 3) Humas dan Keprotokolan; 4) Administrasi Kantor dan Kearsipan; 5) Bedaharawan; 6) Komputer; dan 7) Administrasi Perlengkapan,

Pengembangan kapasitas ASN di BKD Provinsi Bengkulu juga diprogramkan melalui pengikutsertaan pada seminar, workshop, dan lokakarya. Jenis pengembangan kompetensi pegawai selain diklat adalah melalui Seminar, Lokarya, workshop dan bimbingan teknis lainnya yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014, pada pasal 70 ayat 1, 2 dan 3 dimana setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, sebagaimana dimaksud yaitu mengikuti seminar, lokarya dan workshop peningkatan kompetensi kepegawaian dan dalam pengembangan tersebut harus di evaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir ASN.

Data di lapangan mengkonfirmasi bahwa BKD Provinsi Bengkulu sampai saat ini sudah merencanakan dan mengusulkan berbagai kegiatan untuk pengembangan kapasitas ASN yang tertuang dalam draft perencanaan di awal tahun untuk melaksanakan kegiatan seminar atau workshop dan sejenisnya sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dimiliki ASN tersebut. Untuk menjalankan kegiatan tersebut terkadang masih belum dapat dukungan penuh dari DPRD sebagai mitra untuk menganggarkan soal keuangannya. Dari hasil evaluasi-evaluasi sebelumnya peningkatan ASN dengan mengikuti berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan bidangnya dapat meningkatkan kemampuan dan daya saing antar individu dalam menjalankan tugas sebagai ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu, hasil penjelasan dan tanya jawab ASN BKD.

Pengembangan kapasitas ASN melalui Seminar, Lokarya, workshop dan bimbingan teknis lainnya merupakan usaha dalam rangkah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta perilaku kerja pegawai. Pengembangan kapasitas ASN dengan maksud peningkatan kinerja pegawai yang ditandai dengan semakin efektif dan efisien pegawai dalam bekerja. Dari 10 informan, 8 orang informan menyatakan bahwa kegiatan berupa workshop, seminar dan pelatihan terutama di bidang pengelolaan kepegawaian yakni pengelolaan administrasi kepegawaian dan berbagai bimbingan teknis atau bimtek, mampu meningkatkan kemampuan ASN dan mampu mengerjakan tugas yang diberikan atasan.

ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu telah mengikuti kegiatan bimtek pengelolaan keuangan, bimtek pengelolaan kepegawaian dan bimtek pengadaan barang dan jasa. Workshop dan bimbingan teknis. Hal ini, terkonfirmasi dari kutipan wawancara 9 orang informan mengatakan bahwa kami telah diberi kesempatan untuk meningkatkan kapasitas diri terkait dengan teknis pekerjaan yang dijalankan dan telah penambahan pengetahuan dan model kerja yang terbaru. Namun, untuk kegiatan kursus dan penataran yang dilaksanakan oleh Badan kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu masih sangat kurang dengan alasan kurang dana/anggaran. Artinya program ini belum dapat direalisasikan secara optimal.

Pada dasarnya peluang untuk mengikuti seminar, workshop, lokakarya untuk pengembangan kapasitas ASN sebenarnya sangat luas dan terbuka (gratis), akan tetapi belum ada kesadaran ASN untuk meningkatkan daya saingnya terhadap perkembangan zaman. Faktor penyebabnya ASN belum ada kesukarelaan atau keikhlasan untuk menengikiti forum-forum ilmiah, kecuali kegiatan tersebut memiliki anggaran dana. Hal ini senada dengan hasil kutipan wawancara sebagai berikut :

.... yang menjelaskan bahwa untuk pengembangan kapasitas ASN seperti seminar dan lokakarya juga belum terlalu menjadi prioritas dalam rencana kerja tahunan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. Akan tetapi dilain pihak keikutsertaan ASN pada seminar, workshop, lokakarya sendiri sangatlah penting, dikarenakan kompetensi yang dimiliki saat ini masih sangat kurang berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, dengan tingkat kepedulian terhadap instansi masih rendah (WD, 38 tahun).

Hasil wawancara juga menjelaskan sebagai berikut :

...pada bidang-bidang teknis ini menjadi kabur pada jenjang jabatan yang makin tinggi, pada jenjang jabatan tinggi tugas-tugas teknis makin sedikit, sementara tugas-tugas manajerial semakin

besar, dari hasil yang didapatkan masih terdapat pejabat tinggi yang tidak memahami akan tugas-tugas pokok yang seharusnya dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku. Dalam wawancara dan tanya jawab ASN banyak menganggap, pada jenjang jabatan tertinggi kemampuan manajerial belum maksimal dikarenakan keinginan atau kemauan untuk mengikuti kegiatan diluar kantor sudah sedikit yang hanya mengandalkan pengalaman yang telah mereka jalankan berdasarkan lama bekerjanya. Unsur pembentuk kepribadian diri dari luar sangat penting demi terciptanya ASN yang profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dengan dibukannya seminar, workshop, lokakarya ataupun sharing dengan daerah lain yang sistemnya dianggap sudah sangat baik (SB, 40 tahun).

Pengembangan kapasitas SDM ASN baik melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), pendidikan formal atau kursus, pelatihan, workshop, intinya mengarahkan perubahan pada ASN minimal; 1) Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara; 2) Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya; dan 3) Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas.

Pembahasan

Pengembangan kapasitas SDM ASN di BKD provinsi Bengkulu dalam rangka peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik. 95% ASN sudah mendapatkan Diklat teknis dan fungsional. BKD dalam pengembangan kapasitas ASN hendaknya setiap tahun menargetkan minimal 2 orang ASNnya untuk studi lanjut, misalnya menugaskan ASN untuk memepuh pendidikan magister ataupun doktor. Karena BKD sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang khusus menangani atau mengurus kepegawaian sampai tingkat Kabupaten/Kota selayaknya memiliki kemampuan yang lebih, karena akan menghadapi berbagai karakter ASN di wilayah provinsi Bengkulu yang membutuhkan ASN yang cekatan, inovatif dan profesional. Hal ini sesuai dengan (Ciobanu & Androniceanu, 2015; Darmi, 2017a; Inyang & Akaegbu, 2014; Jelinkova & Striteska, 2015) para peneliti ini sepakat bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi anggota organisasi penting meningkatkan kapasitas atau kemampuan diri.

Pengembangan kapasitas ASN menjadi prioritas bagi organisasi agar organisasi dapat menjalankan tata kelola organisasi dengan baik. SDM yang memiliki kapasitas mampu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi (M. S. Grindle, 2011; Maharaji, 2000; Winterton, Warburton, Clune, & Martin, 2014)

Pengembangan kapasitas organisasi secara umum berhubungan erat dengan sumber daya manusia, pengetahuan dan proses manajemen yang dilakukan organisasi, meliputi, staf, infrastruktur, teknologi dan pembiayaan yang merupakan kapasitas sumber daya utama pada setiap organisasi. Ditambah strategi pimpinan, proses manajemen dan jejaring serta hubungan baik dengan pihak lain, merupakan modalitas bagi organisasi (Horton et al., 2002).

Horton menjelaskan kapasitas SDM ASN bagaimana pimpinan bisa berkolaborasi, berinovasi dan dapat memberikan motivasi melalui proses pendidikan, pengajaran dan pembelajaran secara luas kepada sumberdaya manusia dengan berbagai macam metode baik metode pendidikan dengan pendekatan pedagogi maupun dengan pendekatan andragogi. Tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal tapi juga melalui nonformal seperti kursus-kursus, pelatihan, magang, sosialisasi. Hal ini dilakukan secara berkelanjutan dalam dalam waktu yang telah ditentukan (Horton et al., 2002). Dalam penyelenggaraan tata kelola BKD provinsi Bengkulu, pengembangan kapasitas SDM ASN mutlak diperlukan, hal ini sangat berkaitan dengan dimensi reformasi kelembagaan pemerintah daerah.

Bank Dunia, menekankan pengembangan kapasitas lebih beroreintasi kepada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan, dengan cara, rekrutmen, training, penempatan (promosi dan donasi), pemutusan kerja, system manajerial dan teknis (Matachi, 2006). Hal ini, sejalan dengan hasil penelitian bahwa pengembangan kapasitas dapat membuat pola pikir SDM ASN untuk dengan keikhlasan, inovatif, professional.

SIMPULAN DAN SARAN

Penyelenggaraan pengembangan kapasitas SDM ASN di BKD Provinsi Bengkulu sudah dilaksanakan setiap tahun anggaran, namun belum dikelola secara optimal sesuai dengan kaidah-kaidah pengembangan kompetensi yang lazim dilakukan. Pengembangan kapasitas SDM ASN di dilakukan dengan : 1) Mengikutsertakan (tugas belajar) dan memberikan izin belajar pegawai pada pendidikan formal. Pengiriman tugas belajar masih sangat minim dilakukan karena terkendala keterbatasan anggaran, namun pelaksanaan ijin belajar sudah berjalan cukup baik; 2) Mengikutsertakan pegawai pada pendidikan dan pelatihan (Diklat) ASN yaitu Struktural/ Penjenjangan/ PIM dan Diklat Teknis/ Fungsional. Namun kegiatan ini belum dilaksanakan secara optimal dan komprehensif yaitu dengan terlebih dahulu melakukan Analisis Kebutuhan Diklat sehingga lebih terarah dan tepat sasaran; 3) Pengikutsertaan pada kursus, penataran, dan juga pada seminar dan lokakarya. Namun program ini juga belum dapat direalisasikan secara optimal karena kegiatan kursus dan penataran yang dilaksanakan oleh Badan kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu masih sangat kurang dengan alasan kurang dana/anggaran. Seminar dan lokakarya untuk pengembangan kompetensi ASN juga jarang sekali dilaksanakan; 4) Pengikutsertaan pada kursus, penataran, dan juga pada seminar dan lokakarya. Namun program ini juga belum dapat direalisasikan secara optimal karena kegiatan kursus dan penataran yang dilaksanakan oleh Badan kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu masih sangat kurang dengan alasan kurang dana/anggaran. Seminar dan lokakarya untuk pengembangan kompetensi ASN juga jarang sekali dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alami, R., Sohaei, R., Karim, A., Berneti, M., Younesi, A., Farnia, M., & Mirzajani, H. (2015). The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 251–254.
- Anonim. (2020). *Laporan Akhir Pengawasan Pilgub Prov Bengkulu 2020*. Bengkulu: Bawaslu Provinsi Bengkulu.
- Ariany, R. I. A., & Putera, R. E. (2013). Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman. *Mimbar Unisba*, 29(1), 33–40.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63–71. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005408>
- Brown, L., Lafond, A., & Macintyre, K. (2001). *Measuring Capacity Building*. (March), 919–966. Retrieved from www.cpc.unc.edu/measure
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2015). Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 30(15), 164–174. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01280-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01280-0)
- Darmi, T. (2013). Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, dan Kinerja Aparatur. *Jurnal Administrasi Pembangunan FISIP UNRI*, 2 Nomor 1, 1–114. Retrieved from download.portalgaruda.org/article.php?article=146116&val=2266
- Darmi, T. (2017a). The Role Of Human Resources (Hr) State Civil Apparatus (Asn) To Improve Performance Of New Autonomous Region (Dob) In Seluma Regency Of Bengkulu Province. Editor. Prof. Dr. Herri, MBA Prof. Dato 'Dr. Norazah Mohd. Nordin Prof. Dr. Anan Thipayarat Prof. Dr. Sallimah Hj. Mohd Saleh Hoang Mai Kanh, Ph.D. Prof. Sufyarma Marsidin (Ed.), *International Conference on Global Education V* (pp. 3107–3116). Padang, Sumatera Barat: Ekasakti Press, ISBN 978-602-70525-4-4.
- Darmi, T. (2017b). The Role Of Human Resources (HR) State Civil Apparatus (ASN) To Improve Performance of New Autonomous Region (DOB) in Seluma Regency of Bengkulu Province. *International Conference On Global Education V*. Padang, Sumatera Barat: Ekasakti Press.

- Darmi, T., & Mujtahid, I. M. (2021). Exploring Village Funds Management on The Perspective Capacity Village Apparatus 's of Bengkulu Province in 2018 -2019. *Journal of Governance and Public Policy*, 8(3), 195–205.
- Darmi, T., & Suwitri, S. (2017). Strengthening the Capacity of Human Resources Apparatus in the Implementation of New Autonomous Regions. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 55 No, 427–438.
- Darmi, T., Suwitri, S., Yuwanto, & Sundarso. (2017). Capacity Building as Accelerator for Improving Autonomous Region Recently Knows as (DOB): Case Study in Seluma Distrcit Bengkulu Province, Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3). <https://doi.org/10.5296/jpag.v7i3.11657>
- Dobos, Á. (2014). Experiential Learning for Professional Development in the Civil Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*Dobos, Á. (2014). *Experiential Learning for Professional Development in the Civil Service. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5085–5090. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1078>, 116, 5085–5090.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4–10. <https://doi.org/10.1108/03090599510095816>
- Grindle, M. (2010). Good Governance: The Inflation of an Idea. *Harvard University, Center for International Development*, (June), 1–21.
- Grindle, M. S. (2011). Good Enough Governance Revisited. *Development Policy Review*, 29(SUPPL. 1), 553–574. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2011.00526.x>
- Horton, D. (2003). *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World*. Retrieved from <https://www.idrc.ca/en/book/evaluating-capacity-development-experiences-research-and-development-organizations-around-world>
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., ... Duong, L. T. (2002). *Organizations around the World*.
- Inyang, B. J., & Akaegbu, J. B. (2014). Redefining the Role of the Human Resource Professional (HRP) in the Nigerian Public Service for Enhanced Performance. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 90–98. <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n1p90>
- Jelinkova, L., & Striteska, M. (2015). Selected Components Affecting Quality of Performance Management Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.357>
- Keban, T. Y. (1995). Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan. *Makalah, Seminar Sehari*. Yogyakarta: Fisip UGM.
- Maharajj, P. S. R. S. M. S. (2000). Human Resources Capacity-Building in Local Government A Case Study of the Training and Development Scheme in Durban. *Public Personnel Management*, Vol 29 Nom.
- Matachi, A. (2006). Capacity Building Framework. *UNESCO - International Institute for Capacity Building in Africa*, 1–28.
- Morgan, P. The concept of capacity. , European C European Centre Development Policy Management (ecdpm) (2006).
- Rasheed Memon, K. (2014). Strategic Role of HRD in Employee Skill Development: An Employer Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 2(1), 27. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20140201.15>
- Sartika, D., Amarullah, R., Wismono, F. H., Mariani, W., & Rosaliana, L. (2015). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. Samarinda: PKP2A III LAN.
- Vika Azkiya Dihni. (2022). Jumlah PNS Cenderung Berkurang dalam 10 Tahun Terakhir. Retrieved February 22, 2022, from Databooks : website:

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/03/01/jumlah-pns-cenderung-berkurang-dalam-10-tahun-terakhir#>

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.; Reka, Ed.). Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Winterton, R., Warburton, J., Clune, S., & Martin, J. (2014). Building Community and Organisational Capacity to Enable Social Participation for Ageing Australian Rural Populations: A Resource-Based Perspective. *Ageing International*, 39(2), 163–179. <https://doi.org/10.1007/s12126-013-9187-2>