

## **STRATEGI *CAPACITY BUILDING* DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM PERENCANA DI BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK PROVINSI KALIMANTAN TENGAH**

**Oleh:  
Jeri\*, Masrukin**

Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Palangkaraya,  
Kalimantan Tengah, Indonesia

\*Email Korespondensi: [jeri.mandomai@gmail.com](mailto:jeri.mandomai@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis strategi *capacity building* untuk meningkatkan kinerja SDM perencana di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Kalimantan Tengah. Dalam konteks organisasi publik non-teknis dengan sumber daya terbatas, masih belum jelas bagaimana strategi pengembangan kapasitas dapat diadaptasi untuk mendukung tuntutan transformasi digital. Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus ini dilakukan selama enam bulan melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian mengungkap adanya kesenjangan antara strategi yang diterapkan dan kebutuhan organisasi: fokus lebih pada peningkatan kompetensi individual melalui pelatihan formal berskala kecil serta pembelajaran daring dengan partisipasi rendah, sementara aspek kapasitas organisasional seperti sistem manajemen pengetahuan dan forum pembelajaran kolaboratif belum dikembangkan. Studi ini menunjukkan bahwa organisasi non-teknis memerlukan pendekatan *low-cost high-impact* berbasis pembelajaran internal untuk memaksimalkan investasi pengembangan SDM.

**Kata Kunci:** *Capacity building*, SDM perencana, Analisis SWOT, Pembelajaran kolaboratif, Organisasi publik

### **ABSTRACT**

*This study analyzes capacity-building strategies to enhance the performance of planning personnel at the Central Kalimantan Provincial Agency for National Unity and Political Affairs. For non-technical public organizations with limited resources, it remains unclear how capacity-building approaches can be adapted to support digital transformation demands. This qualitative case study was conducted over six months through in-depth interviews with seven informants, participatory observation, and document review. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The findings reveal a gap between implemented strategies and organizational needs: current initiatives emphasize individual competency development through small-scale formal training and online learning with low participation, while organizational capacity elements such as knowledge management systems and structured collaborative learning forums remain underdeveloped. The study demonstrates that non-technical public organizations require low-cost, high-impact approaches grounded in internal collaborative learning to maximize limited human resource development investments.*

**Keywords:** *Capacity building, planning personnel, SWOT, collaborative learning, public organizations.*

### A. Pendahuluan

Kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan menentukan efektivitas pelayanan publik dan keberhasilan pembangunan daerah. Dalam konteks perencanaan pembangunan, kompetensi SDM perencana menjadi faktor krusial yang mempengaruhi kualitas dokumen perencanaan, ketepatan program, dan efektivitas implementasi kebijakan (Ilato, 2017; Wibowo, 2020). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara secara eksplisit mengamanatkan pengembangan kompetensi ASN sebagai bagian integral dari manajemen kepegawaian, sementara implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) semakin menuntut aparatur memiliki kompetensi tinggi dalam perencanaan, penganggaran, dan evaluasi program (Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018; Anugerah & Parwanti, 2024).

*Capacity building* telah diakui sebagai pendekatan strategis dalam memperkuat kompetensi dan kinerja aparatur. Ilato (2017) mendefinisikan *capacity building* sebagai proses untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan sistem agar dapat menjalankan fungsi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Konsep ini mencakup upaya komprehensif untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang beroperasi pada tiga level: individu, organisasi, dan sistem kelembagaan (Grindle,

1997; UNDP, 2009). Dalam era transformasi digital dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, *capacity building* menjadi instrumen vital untuk memastikan aparatur memiliki kompetensi yang relevan dan adaptif terhadap perubahan (Mardiyah et al., 2024; Ritonga et al., 2023).

Berbagai studi telah mengonfirmasi hubungan positif antara *capacity building* dengan peningkatan kinerja organisasi publik. Septiani dan Ikhwan (2021) menemukan bahwa pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Darwanis et al. (2015) membuktikan bahwa *capacity building* meningkatkan pemahaman prinsip *good governance* yang pada gilirannya meningkatkan kinerja aparatur. Ubaidillah et al. (2023) menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang tepat dapat meningkatkan kinerja di era digital. Namun demikian, literatur yang ada cenderung berfokus pada organisasi teknis dengan sumber daya memadai, sementara strategi *capacity building* pada organisasi publik non-teknis dengan keterbatasan anggaran dan fungsi perencanaan yang bukan fungsi utama masih belum banyak dieksplorasi.

Kesenjangan literatur ini menjadi relevan ketika dihadapkan pada realitas empiris di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagai organisasi perangkat daerah yang bertanggung jawab menjaga stabilitas politik, ketahanan nasional, dan kohesi sosial, Kesbangpol memiliki

kompleksitas tugas yang menuntut perencanaan matang dan sistematis. Namun observasi awal mengidentifikasi sejumlah permasalahan signifikan: pertama, kesenjangan kompetensi teknis perencanaan di mana sebagian besar aparatur perencana tidak memiliki latar belakang pendidikan formal di bidang perencanaan pembangunan, sehingga pemahaman terhadap metodologi perencanaan, analisis kebutuhan, dan penetapan indikator kinerja belum optimal; kedua, rendahnya literasi digital yang menghambat penggunaan aplikasi *e-planning* dan *e-budgeting* dalam era transformasi digital; ketiga, keterbatasan anggaran yang membatasi frekuensi dan kualitas program pelatihan; keempat, tidak adanya sistem manajemen pengetahuan yang menyebabkan hilangnya pengetahuan organisasional ketika terjadi mutasi atau pensiun pegawai.

Kondisi ini memunculkan pertanyaan penelitian yang belum terjawab dalam literatur yang ada: bagaimana organisasi publik non-teknis dengan keterbatasan sumber daya mengadaptasi strategi *capacity building* untuk meningkatkan kinerja SDM perencana dalam konteks transformasi digital? Pertanyaan ini penting karena sebagian besar penelitian *capacity building* dilakukan pada organisasi dengan fungsi teknis yang jelas dan anggaran memadai (Sakir et al., 2024; Hidayat, 2020), sementara karakteristik unik organisasi seperti Kesbangpol yang memiliki fungsi perencanaan bukan sebagai fungsi utama, program yang bersifat

kualitatif-politis, dan keterbatasan fiskal sehingga memerlukan pendekatan yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi kondisi aktual pengembangan kapasitas SDM perencana menggunakan analisis SWOT

(*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*); (2) menganalisis strategi *capacity building* yang telah dilaksanakan dalam menghadapi kondisi tersebut; dan (3) mengevaluasi kesenjangan antara kondisi aktual dan strategi pengembangan yang diimplementasikan. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah memperluas pemahaman tentang *capacity building* dalam konteks organisasi publik non-teknis dengan mengidentifikasi pendekatan adaptif yang lebih realistis dan kontekstual. Secara praktis, penelitian ini menghasilkan rekomendasi strategi *low-cost high-impact* yang dapat direplikasi oleh organisasi publik sejenis yang menghadapi keterbatasan serupa.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) (Yin, 2018) yang dilaksanakan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Kalimantan Tengah selama enam bulan (April–Agustus 2025). Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa Kesbangpol merupakan organisasi publik non-teknis dengan fungsi perencanaan strategis lintas isu ideologis dan sosial politik yang belum banyak

diteliti dalam konteks *capacity building* ASN, sehingga dapat memberikan perspektif unik tentang pengembangan kapasitas perencana di organisasi dengan karakteristik serupa.

Informan dipilih secara *purposive sampling* dengan kriteria inklusi (1) terlibat langsung dalam proses perencanaan dan penyusunan dokumen strategis Kesbangpol minimal dua tahun; (2) memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait kebijakan pengembangan SDM di organisasi; (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka dan mendalam. Kriteria eksklusi adalah pegawai yang baru bertugas kurang dari satu tahun atau tidak terlibat dalam proses perencanaan strategis. Berdasarkan kriteria ini, tujuh informan dipilih yang terdiri dari Sekretaris Badan (1 orang), Kepala Sub Bagian Perencanaan (1 orang), Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (1 orang), Kepala Bidang (2 orang), dan Perencana Ahli Muda (2 orang). Komposisi informan ini memastikan representasi perspektif dari level strategis hingga teknis operasional.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik dengan triangulasi metode untuk meningkatkan validitas. Pertama, wawancara mendalam dilakukan menggunakan panduan semi-terstruktur yang mencakup tema kondisi SDM perencana, strategi pengembangan kapasitas yang telah dilaksanakan, hambatan implementasi, dan rencana ke depan. Setiap wawancara berlangsung 60–90 menit, direkam dengan persetujuan informan, dan

ditranskrip secara *verbatim*. Kedua, observasi partisipatif dilakukan terhadap kondisi lingkungan kerja, pelaksanaan tugas perencanaan, penggunaan aplikasi digital, dan interaksi antar pegawai dalam forum koordinasi.

Observasi didokumentasikan dalam catatan lapangan terstruktur. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan terhadap Rencana Strategis 2023–2026, Rencana Kerja 2024–2025, Laporan Kinerja Tahunan 2023–2024, dokumen pelatihan dan pengembangan SDM, serta kebijakan internal terkait manajemen kepegawaian.

### **Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2014) yang terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama adalah reduksi data, di mana transkrip wawancara dibaca berulang kali untuk mengidentifikasi informasi relevan, kemudian dikategorikan berdasarkan tema: kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, dan strategi *capacity building*. Tahap kedua adalah penyajian data, di mana data disajikan dalam bentuk matriks SWOT dan tabel kesesuaian strategi untuk memudahkan identifikasi pola hubungan antar kategori. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan, yang dilakukan melalui interpretasi pola yang muncul dari data, kemudian diverifikasi melalui triangulasi sumber (membandingkan informasi dari berbagai informan) dan triangulasi metode (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi).

Keabsahan data dijamin melalui empat cara. Pertama, triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari informan di berbagai level jabatan. Kedua, triangulasi metode dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga, *member checking* dengan menyampaikan ringkasan temuan kepada informan kunci untuk memastikan kesesuaian interpretasi dengan pengalaman aktual mereka. Keempat, *audit trail* dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis.

Penelitian ini telah mendapatkan izin dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Kalimantan Tengah. Setiap informan diberikan penjelasan tentang tujuan penelitian, kesukarelaan partisipasi, dan jaminan kerahasiaan identitas. *Informed consent* diperoleh secara tertulis sebelum wawancara dilakukan. Data penelitian disimpan secara aman dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

### C. Hasil Dan Pembahasan

#### **Analisis Kondisi Internal dan Eksternal Pengembangan Kapasitas SDM**

Bagian ini memaparkan hasil analisis SWOT untuk memahami kondisi aktual pengembangan kapasitas SDM perencana di Kesbangpol berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi.

#### **Kelemahan (*Weaknesses*)**

Meskipun memiliki kekuatan, temuan mengungkapkan kelemahan signifikan yang menghambat peningkatan kinerja SDM perencana. Kelemahan pertama adalah kesenjangan kompetensi teknis perencanaan yang sangat lebar. Seorang Perencana Ahli Muda mengungkapkan bahwa sebagian besar pegawai tidak memiliki latar belakang pendidikan perencanaan, sehingga ketika harus menyusun *logical framework* atau menentukan indikator kinerja yang terukur, mereka sering mengalami kesulitan dan lebih banyak belajar dari *trial and error*. Kelemahan kedua adalah rendahnya literasi digital pegawai. Sekretaris Badan mengonfirmasi bahwa meskipun aplikasi *e-planning* dan *e-budgeting* sudah tersedia, tidak semua SDM dapat mengoperasikannya dengan baik, dan beberapa pegawai masih membutuhkan waktu lama untuk melakukan input data sederhana.

Kelemahan ketiga adalah keterbatasan anggaran yang menjadi hambatan struktural paling membatasi. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyatakan bahwa anggaran untuk pengembangan SDM sangat terbatas sehingga dalam satu tahun hanya dapat mengirim 2–3 orang untuk pelatihan formal yang berkualitas, padahal kebutuhan jauh lebih besar. Kelemahan keempat adalah sistem manajemen pengetahuan yang sangat lemah. Temuan menunjukkan bahwa setiap kali ada pegawai yang mengikuti pelatihan atau dimutasi, pengetahuan mereka tidak

terdokumentasi dengan baik, sehingga organisasi seperti kehilangan memori ketika ada pegawai yang pindah atau pensiun.

Kelemahan kelima adalah belum adanya forum *sharing session* atau mekanisme pembelajaran kolaboratif internal yang terstruktur. Seorang Perencana Ahli Muda menjelaskan bahwa ketika ada yang ikut pelatihan, *sharing* yang dilakukan hanya bersifat informal seperti ngobrol-ngobrol saja tanpa jadwal tetap dan tanpa dokumentasi, sehingga ilmu yang diperoleh tidak tersebar merata ke semua pegawai.

#### Peluang (*Opportunities*)

Dari sisi eksternal, terdapat berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan. Peluang pertama adalah kebijakan reformasi birokrasi dari pemerintah pusat memberikan dukungan anggaran dan program untuk pengembangan kompetensi ASN, termasuk kerjasama dengan BKN dan LAN. Peluang kedua adalah perkembangan teknologi *e-learning* dan ketersediaan sumber pembelajaran daring (*online*) gratis. Kepala Sub Bagian Perencanaan menyatakan bahwa sekarang banyak platform *e-learning* gratis yang berkualitas dari Kemendagri, LAN, atau *webinar* gratis lainnya yang jika dimaksimalkan dapat mengatasi keterbatasan anggaran. Peluang ketiga adalah keberadaan perguruan tinggi lokal di Kalimantan Tengah yang dapat diajak kerjasama untuk *in-house training* dengan biaya lebih terjangkau dan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik Kesbangpol.

#### Ancaman (*Threats*)

Berbagai ancaman eksternal perlu diantisipasi. Ancaman pertama adalah perubahan kebijakan yang sangat cepat sementara kapasitas SDM belum sepenuhnya beradaptasi dengan kebijakan sebelumnya, ditambah dengan fiskal daerah yang terbatas sehingga anggaran pengembangan SDM sering menjadi target pemotongan pertama. Ancaman kedua adalah *brain drain* atau kehilangan SDM berkualitas. Sekretaris Badan mengungkapkan bahwa ketika SDM sudah dilatih dan kompeten, mereka sering menjadi incaran OPD lain atau bahkan pindah ke sektor swasta, sehingga organisasi kehilangan orang yang sudah diinvestasikan. Ancaman ketiga adalah resistensi terhadap perubahan dari sebagian pegawai senior yang memerlukan pendekatan khusus dalam manajemen perubahan.

**Tabel 1. Matriks Analisis SWOT Pengembangan Kapasitas SDM di Kesbangpol**

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
Komitmen pimpinan tinggi terhadap pengembangan SDM	Kesenjangan kompetensi teknis perencanaan yang signifikan
Motivasi belajar pegawai yang baik	Literasi digital pegawai masih rendah
Tingkat pendidikan formal memadai (80% S1, 17,8% S2)	Keterbatasan anggaran pengembangan SDM
Struktur organisasi jelas dan teratur	Sistem manajemen pengetahuan sangat lemah
Dokumentasi tertib dan akses	Tidak ada forum pembelajaran

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
TI memadai	kolaboratif terstruktur
Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
Kebijakan reformasi birokrasi dan dukungan anggaran dari pusat	Perubahan kebijakan sangat cepat
Platform e-learning gratis yang berkualitas	Kehilangan SDM berkualitas ke OPD lain/swasta
Keberadaan perguruan tinggi lokal di Kalimantan Tengah	Fiskal daerah terbatas
Kerjasama dengan OPD lain melalui forum koordinasi	Resistensi terhadap perubahan dari pegawai senior
Dukungan BKN dan LAN untuk program pelatihan	Kesenjangan kompetensi yang semakin lebar

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2025)

### Strategi *Capacity Building* yang Telah Dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, Kesbangpol telah melaksanakan lima strategi pengembangan kapasitas SDM sebagai respons terhadap kondisi yang diidentifikasi melalui analisis SWOT.

### Strategi Pengiriman Pegawai ke Pelatihan Formal

Strategi ini merupakan respons terhadap kelemahan kesenjangan kompetensi teknis. Setiap tahun organisasi berusaha mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan yang

diselenggarakan berbagai institusi, dengan memanfaatkan peluang dukungan dari program reformasi birokrasi. Namun karena keterbatasan anggaran, jumlah peserta sangat terbatas (2–3 orang per tahun) dengan seleksi ketat berdasarkan prioritas strategis. Dokumentasi menunjukkan bahwa selama 2024–2025, pelatihan yang diikuti meliputi Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja, Bimbingan Teknis SAKIP, *Workshop E-Planning* dan *E-Budgeting*, serta Pelatihan Analisis Data untuk Perencanaan Pembangunan.

Kelemahan utama strategi ini adalah tidak adanya mekanisme berbagi pengetahuan yang terstruktur setelah pegawai kembali dari pelatihan. Seorang Kepala Bidang menjelaskan bahwa setelah ikut pelatihan, biasanya pegawai hanya diminta laporan tertulis tanpa ada forum khusus untuk *sharing* ke semua pegawai, sehingga dampaknya terbatas pada orang yang ikut saja.

### Strategi Pembelajaran Mandiri Melalui Platform Digital

Sebagai respons terhadap keterbatasan anggaran, organisasi mulai mendorong pegawai memanfaatkan platform pembelajaran daring (*online*) gratis yang tersedia, dengan memberikan waktu khusus selama tidak mengganggu pekerjaan utama. Namun implementasi strategi ini menghadapi hambatan rendahnya literasi digital. Data dari bagian kepegawaian menunjukkan hanya sekitar 30% pegawai yang aktif dan

konsisten mengikuti pembelajaran daring (*online*), sementara 70% sisanya cenderung pasif. Lebih krusial lagi, belum ada sistem untuk memantau dan mengevaluasi apakah pegawai benar-benar mengikuti pembelajaran tersebut. Seorang Perencana Ahli Muda mengungkapkan bahwa meskipun didorong ikut *webinar* atau *e-learning* gratis, tidak ada yang mengecek apakah mereka benar-benar ikut atau tidak, sehingga tergantung kesadaran masing-masing.

### **Strategi Koordinasi dan Pembelajaran Kolaboratif Antar-OPD**

Strategi ini memanfaatkan peluang kerjasama dengan OPD lain untuk mengatasi keterbatasan sumber daya internal. Kesbangpol rutin menghadiri forum koordinasi perencana yang dikoordinasikan Bappeda, yang tidak hanya membahas teknis perencanaan tetapi juga menjadi sarana berbagi pengalaman dan solusi. Kolaborasi ini telah menghasilkan beberapa keluaran (*output*) seperti templat (*template*) dokumen perencanaan terstandar, mekanisme berbagi data antar-OPD, dan jalur konsultasi teknis informal. Namun pelaksanaan strategi ini tergantung pada inisiatif dan koordinasi pihak eksternal, bukan program internal yang dikelola oleh Kesbangpol sendiri.

### **Strategi Perintisan Kemitraan dengan Perguruan Tinggi Lokal**

Sebagai upaya mendapatkan alternatif pengembangan SDM yang terjangkau namun berkualitas,

Kesbangpol telah mulai menjajaki kerjasama dengan perguruan tinggi di Kalimantan Tengah untuk pelatihan internal dengan biaya lebih murah dan materi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik. Kepala Sub Bagian Perencanaan menyatakan bahwa sedang dilakukan penjajakan kerjasama dengan universitas lokal dengan harapan biaya lebih murah dan materi sesuai kebutuhan.

Rencana kerjasama yang sedang dalam tahap finalisasi meliputi pelatihan metodologi perencanaan Pembangunan Daerah, *workshop* penyusunan dokumen perencanaan strategis, pendampingan implementasi sistem *e-planning*, dan pengembangan modul pelatihan khusus. Strategi ini sangat potensial namun masih dalam tahap perintisan dan belum terealisasi penuh.

### **Strategi Pembelajaran di Tempat Kerja (*On-the-Job Training*) dan *Mentoring Informal***

Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal berupa pegawai senior berpengalaman untuk mentransfer pengetahuan kepada pegawai junior. Pegawai junior sering dilibatkan dalam penyusunan dokumen perencanaan dengan didampingi pegawai senior sebagai bentuk pembelajaran praktis, yang memungkinkan mereka mempelajari teknik analisis situasi, penyusunan kerangka kerja, perumusan indikator kinerja, dan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Meskipun efektif untuk transfer keterampilan praktis dan tidak memerlukan anggaran besar, strategi ini masih sangat



informal, tidak terstruktur, dan tidak terdokumentasi. Seorang pegawai junior menjelaskan bahwa mereka belajar banyak dari senior ketika dilibatkan menyusun dokumen, tetapi tidak ada panduan formal atau jadwal tetap sehingga tergantung inisiatif senior masing-masing.

### Analisis Kesenjangan antara Kondisi Aktual dan Strategi yang Diimplementasikan

Bagian ini menganalisis kesesuaian antara kondisi SWOT dengan strategi *capacity building* yang telah dilaksanakan, serta mengidentifikasi kesenjangan kritis yang perlu diatasi.



**Gambar 1 .Kesenjangan Kondisi Aktual dan Strategis**

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2025)

Analisis kesenjangan mengungkapkan empat temuan kritis yang menunjukkan ketidakefektifan strategi *capacity building* yang diimplementasikan.

Pertama, dominasi pendekatan individual dengan pengabaian kapasitas organisasional. Strategi yang ada berfokus pada pengembangan kompetensi individual melalui

pelatihan formal dan *e-learning*, tetapi mengabaikan pengembangan kapasitas organisasional seperti sistem manajemen pengetahuan dan forum pembelajaran kolaboratif. Temuan ini menunjukkan pemahaman *capacity building* yang masih parsial dan belum menyentuh level organisasi dan sistem sebagaimana dikemukakan dalam kerangka Ilato (2017), UNDP

(2009), dan Grindle (1997) yang menekankan bahwa *capacity building* harus beroperasi pada tiga level secara simultan individu, organisasi, dan sistem.

Dalam konteks teori organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang dikemukakan Senge (2006), organisasi yang efektif memerlukan mekanisme untuk mentransformasi pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasional. Ketiadaan sistem manajemen pengetahuan dan forum *sharing* di Kesbangpol mengindikasikan bahwa pembelajaran yang terjadi bersifat fragmentatif dan tidak terinstitusionalisasi, sehingga ketika individu yang telah dilatih pindah atau pensiun, pengetahuan tersebut hilang dari organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Nonaka dan Takeuchi (1995) tentang pentingnya konversi pengetahuan tacit menjadi *explicit knowledge* melalui mekanisme sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (model SECI).

Kedua, kesenjangan antara potensi internal dan pemanfaatannya. Terdapat kesenjangan (*gap*) besar antara kekuatan dan peluang yang dimiliki dengan strategi yang diimplementasikan. Komitmen pimpinan yang tinggi dan motivasi pegawai yang baik belum dimanfaatkan secara optimal untuk membangun forum berbagi pengetahuan atau *mentoring* terstruktur yang sebenarnya tidak memerlukan anggaran besar. Demikian pula, peluang platform *e-learning* gratis

belum dimaksimalkan karena tidak ada sistem monitoring dan pendampingan.

Temuan ini mengonfirmasi argumen Bryson (2018) tentang pentingnya menerjemahkan analisis SWOT ke dalam strategi konkret yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang (*SO strategy*) dan menggunakan kekuatan untuk mengatasi kelemahan (*SW strategy*). Dalam konteks Kesbangpol, komitmen pimpinan yang tinggi (S) seharusnya dapat dimanfaatkan untuk membangun sistem manajemen pengetahuan (mengatasi W) dan memfasilitasi pemanfaatan platform *e-learning* gratis (meraih O), namun strategi yang ada belum mengarah ke sana.

Ketiga, tidak adanya respons terhadap kelemahan dan ancaman kritis. Beberapa kelemahan dan ancaman kritis seperti sistem manajemen pengetahuan yang lemah, ketiadaan forum *sharing*, *brain drain*, dan perubahan kebijakan yang cepat tidak direspons dengan strategi apapun. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya menyadari urgensi dari kelemahan dan ancaman tersebut, atau belum memiliki kapasitas untuk merumuskan strategi yang tepat.

Dari perspektif manajemen strategis sektor publik, Moore (1995) dalam kerangka *strategic triangle* menekankan bahwa strategi organisasi publik harus mempertimbangkan tiga elemen: *public value* (nilai yang ingin diciptakan), *legitimacy and support* (dukungan pemangku kepentingan/stakeholder),

dan *operational capacity* (kapasitas operasional). Ketiadaan strategi untuk mengatasi *brain drain* dan sistem manajemen pengetahuan yang lemah mengindikasikan bahwa organisasi belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek *operational capacity*, yang pada gilirannya akan menghambat penciptaan *public value* dalam jangka panjang.

Keempat, sifat reaktif dan tidak terencana secara sistematis. Strategi yang ada cenderung reaktif dan tidak terencana secara sistematis. Pengiriman ke pelatihan formal dilakukan berdasarkan ketersediaan anggaran dan kesempatan yang ada, bukan berdasarkan pemetaan kebutuhan kompetensi yang sistematis (*competency gap analysis*). Tidak ada *grand design* atau peta jalan (*roadmap*) pengembangan SDM yang komprehensif yang mengintegrasikan berbagai strategi ke dalam kerangka kerja yang koheren dengan target dan indikator pencapaian yang jelas.

Temuan ini sejalan dengan kritik Grindle (1997) terhadap pendekatan *capacity building* yang bersifat *projectized* dan tidak berkelanjutan. Grindle berpendapat bahwa *capacity building* yang efektif memerlukan pendekatan jangka panjang yang terintegrasi dalam sistem manajemen SDM organisasi, bukan sekadar proyek atau kegiatan insidental. Dalam konteks Kesbangpol, ketiadaan peta jalan (*roadmap*) pengembangan SDM mengindikasikan bahwa *capacity building* belum menjadi bagian

integral dari sistem manajemen organisasi, melainkan masih dipandang sebagai kegiatan tambahan yang dilakukan ketika ada kesempatan dan anggaran.

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur *capacity building* dalam beberapa aspek. Pertama, penelitian ini memperluas pemahaman tentang *capacity building* dalam konteks organisasi publik non-teknis dengan sumber daya terbatas. Sebagian besar literatur yang ada (Sakir et al., 2024; Hidayat, 2020; Ritonga et al., 2023) berfokus pada organisasi teknis dengan fungsi dan anggaran yang memadai. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi non-teknis seperti Kesbangpol memerlukan pendekatan adaptif yang berbeda, yang memprioritaskan strategi *low-cost high-impact* berbasis pembelajaran kolaboratif internal.

Kedua, penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas temuan Septiani dan Ikhwan (2021) serta Darwanis et al. (2015) tentang pentingnya dukungan pimpinan dan budaya organisasi dalam *capacity building*. Namun penelitian ini menambahkan nuansa penting: dalam konteks organisasi dengan sumber daya terbatas, komitmen pimpinan perlu diterjemahkan ke dalam program-program konkret yang tidak selalu memerlukan anggaran besar, seperti forum pembelajaran kolaboratif internal dan sistem manajemen pengetahuan sederhana.

Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi kesenjangan antara strategi *capacity building* yang diimplementasikan dengan kondisi aktual organisasi, yang menunjukkan bahwa analisis SWOT saja tidak cukup jika tidak diterjemahkan ke dalam strategi yang koheren dan terintegrasi. Temuan ini memperkuat argumen Bryson (2018) tentang pentingnya menerjemahkan analisis strategis ke dalam aksi konkret.

Secara praktis, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Kesbangpol dan organisasi publik sejenis perlu mengembangkan model *capacity building* terintegrasi yang mencakup lima komponen: (1) komponen struktural, berupa pembentukan unit atau tim khusus pengembangan SDM dengan tugas dan wewenang jelas; (2) komponen program, berupa peta jalan (*roadmap*) pengembangan SDM jangka panjang yang mengintegrasikan berbagai strategi; (3) komponen sistem pendukung, berupa sistem manajemen pengetahuan digital, forum *sharing session* terstruktur, dan program *mentoring* formal; (4) komponen budaya organisasi, berupa pembangunan budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*); dan (5) komponen pemantauan dan evaluasi, berupa sistem monitoring dan evaluasi yang mengukur dampak pengembangan kapasitas terhadap kinerja individu dan organisasi.

#### **D. Kesimpulan dan Saran**

##### **Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat kesenjangan

signifikan antara kondisi aktual pengembangan kapasitas SDM perencana di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Kalimantan Tengah dengan strategi *capacity building* yang diimplementasikan. Meskipun organisasi memiliki kekuatan berupa komitmen pimpinan yang tinggi, motivasi SDM yang baik, dan tingkat pendidikan formal yang memadai, serta peluang eksternal berupa kebijakan reformasi birokrasi dan platform *e-learning* gratis, strategi yang dilaksanakan masih berfokus pada pengembangan kompetensi individual dan mengabaikan penguatan kapasitas organisasional.

Analisis kesenjangan mengungkapkan empat temuan kritis: (1) dominasi pendekatan individual dengan pengabaian kapasitas organisasional, ditunjukkan oleh ketiadaan sistem manajemen pengetahuan dan forum pembelajaran kolaboratif terstruktur; (2) kesenjangan antara potensi internal dan pemanfaatannya, di mana komitmen pimpinan dan motivasi pegawai belum diterjemahkan dalam program sistematis; (3) tidak adanya respons terhadap kelemahan dan ancaman kritis seperti *brain drain* dan perubahan kebijakan yang cepat; dan (4) sifat reaktif dan tidak terencana secara sistematis dari strategi yang ada, yang dilakukan berdasarkan ketersediaan anggaran bukan pemetaan kebutuhan kompetensi.

Kontribusi teoretis penelitian ini adalah memperluas pemahaman *capacity building* dalam konteks organisasi publik non-teknis dengan mengidentifikasi pendekatan

adaptif yang memprioritaskan strategi *low-cost high-impact* berbasis pembelajaran kolaboratif internal. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kondisi keterbatasan sumber daya, pengembangan kapasitas organisasional justru menjadi kunci untuk memaksimalkan hasil dari investasi pengembangan kapasitas individual yang terbatas.

### Saran

Rekomendasi penelitian menekankan perlunya strategi *capacity building* melalui tiga inisiatif utama (1) membentuk forum *sharing session* rutin dengan dokumentasi sistematis dan kewajiban diseminasi bagi pegawai yang mengikuti pelatihan eksternal; (2) mengembangkan sistem manajemen pengetahuan sederhana berbasis platform digital yang sudah tersedia serta memformalkan program mentoring antara pegawai senior dan junior; dan (3) memaksimalkan pemanfaatan platform *e-learning* gratis melalui penetapan target minimal pelatihan, pemberian waktu belajar daring yang diakui sebagai jam kerja, serta sistem monitoring yang terhubung dengan penilaian kinerja. Pemerintah daerah juga disarankan menyediakan anggaran yang mendukung pengembangan kapasitas non-teknis termasuk sistem pembelajaran kolaboratif, bukan hanya pelatihan formal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama karena hanya menggunakan satu studi kasus sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara luas, serta

sifatnya yang *cross-sectional* sehingga tidak menangkap dinamika perkembangan kapasitas dalam jangka panjang. Oleh karena itu, temuan perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan konteks organisasi serupa dan keterbatasan durasi penelitian. Untuk peneliti lebih lanjut penulis mengusulkan untuk melakukan studi longitudinal guna mengukur dampak jangka panjang dari model *capacity building* terintegrasi, studi komparatif antara OPD teknis dan non-teknis, serta eksplorasi efektivitas pembelajaran kolaboratif internal sebagai alternatif strategi yang lebih hemat biaya melalui pendekatan kuasi-eksperimental. Selain itu, perlu dilakukan pengembangan dan pengujian model *capacity building* yang lebih spesifik untuk OPD non-teknis dengan mempertimbangkan faktor kontekstual seperti dinamika politik lokal, pola kepemimpinan, dan budaya birokrasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anugerah, F. Y., & Parwanti, L. S. (2024). Reformasi birokrasi melalui penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di Diskominsta Kota Magelang. *Journal of Government Science (GovSci): Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(2), 100–116.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
- Darwanis, Aliamin, & Amrullah, M. (2015). Pengaruh *capacity building* pada pemahaman prinsip *good governance* dalam meningkatkan kinerja aparatur. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 10(1), 26–34.
- Grindle, M. S. (Ed.). (1997). *Getting good government: Capacity building in the*

- public sectors of developing countries. Harvard Institute for International Development.
- Hidayat, S. (2020). Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan*, 15(3), 201–215.
- Ilato, R. (2017). *Capacity building pemerintah daerah menuju good governance*. IDEAS Publishing.
- Mardiyah, Rohmatika, N. A., Fayruziah, N. S., & Syahrani, Z. (2024). Transformasi digital manajemen sumber daya manusia: Konsep, fungsi, tantangan dan solusi. *Jurnal Inovasi Keuangan dan Manajemen*, 5(4), 169–190.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Ritonga, A. E., Sinaga, K., & Saragi, S. (2023). Pengaruh transformasi digital terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pematangsiantar. *Jurnal Administrasi Publik dan Pemerintahan*, 5(2), 89–102.
- Sakir, M., Prasetyo, H., & Wardani, L. K. (2024). Pengembangan kompetensi digital ASN dalam mendukung transformasi birokrasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(1), 78–92.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Currency/Doubleday.
- Septiani, T. A., & Ikhwan, K. (2021). Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Warta Dharmawangsa*, 15(4), 468–486. <https://doi.org/10.46576/wdw.v15i4.1522>
- Ubaidillah, M., Lestari, P., & Suharto, D. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di era digital. *Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Dakwah (JMPD)*, 3(2), 156–172.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. UNDP.
- Wibowo. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. PT RajaGrafindo Persada.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE