



## Analisis Strategi Kebijakan Pelayanan Publik dalam Upaya Mempertahankan Predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar

### *Analysis of Public Service Policy Strategy in Efforts to Maintain the Predicate of Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) at Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar*

I Made Dwita Putra\*

Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar

\*Penulis Korespondensi: longlive.dwit@gmail.com

Riwayat Artikel	Received	Revised	Accepted
	May 27, 2025	June 13, 2025	July 02, 2025

#### Berita Artikel

##### Kata Kunci

Kebijakan;  
Kompetensi;  
Pelayanan  
TNA;  
WBBM

##### Abstrak

*Policy paper* ini menganalisis strategi kebijakan pelayanan publik pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dalam upayanya mempertahankan predikat WBBM. Latar belakang kajian ini adalah urgensi menjaga kualitas pelayanan publik yang telah diakui, mengingat tantangan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi konsistensi standar WBBM. Meskipun predikat telah diraih, isu mengenai belum optimalnya beberapa aspek pelayanan publik masih sering muncul, mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan yang ada dengan implementasi di lapangan serta kebutuhan kompetensi sumber daya manusia. *Policy paper* ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan, staf pelaksana pelayanan, dan perwakilan masyarakat pengguna layanan. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumen-dokumen internal terkait kebijakan pelayanan, laporan kinerja, serta regulasi yang berlaku. Analisis data dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi pola, tantangan, dan praktik terbaik dalam mempertahankan standar pelayanan WBBM. Hasil menunjukkan bahwa meskipun telah ada komitmen kuat dan berbagai kebijakan diterapkan, belum adanya standardisasi yang jelas terkait pengembangan kompetensi pegawai melalui analisis kebutuhan pelatihan (TNA) yang sistematis menjadi salah satu penghambat utama. Kualitas sumber daya manusia yang adaptif dan responsif merupakan pilar penting dalam mempertahankan predikat WBBM. Oleh karena itu, sebagai rekomendasi kebijakan, *policy paper* ini mengusulkan penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau Keputusan Menteri Agama (KMA) yang secara tegas memandatkan dan menstandardisasi pelaksanaan *Training Needs Analysis* (TNA) di seluruh unit kerja Kementerian Agama, termasuk Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar.

##### Keywords

Policy;  
Competency;  
Service;  
TNA;  
WBBM

##### Abstract

*This policy paper analyzes the public service policy strategies at Kantor Kemenag Kota Denpasar in its efforts to maintain its status as WBBM. The background of this policy paper is the urgency of maintaining the recognized quality of public services, considering internal and external challenges that can affect the consistency of WBBM standards. Although*

*the designation has been achieved, issues regarding the sub-optimal nature of some public service aspects still frequently arise, indicating a gap between existing policies and their implementation on the ground, as well as the competency needs of human resources. This article employs a qualitative method with a descriptive-analytical approach. Primary data were obtained through in-depth interviews with leaders, service implementing staff, and representatives of the community service users. Meanwhile, secondary data were collected from internal documents related to service policies, performance reports, and applicable regulations. Data analysis was conducted thematically to identify patterns, challenges, and best practices in maintaining WBBM service standards. The article findings indicate that despite strong commitment and various policies being implemented, the lack of clear standardization for employee competency development through systematic training needs analysis (TNA) is one of the main obstacles. Adaptive and responsive human resource quality is a crucial pillar in maintaining the WBBM designation. Therefore, as a policy recommendation, this study proposes the issuance of a PMA or a KMA that explicitly mandates and standardizes the implementation of TNA across all work units within the Ministry of Religious Affairs, including Kankemenag Denpasar.*

---

## PENDAHULUAN

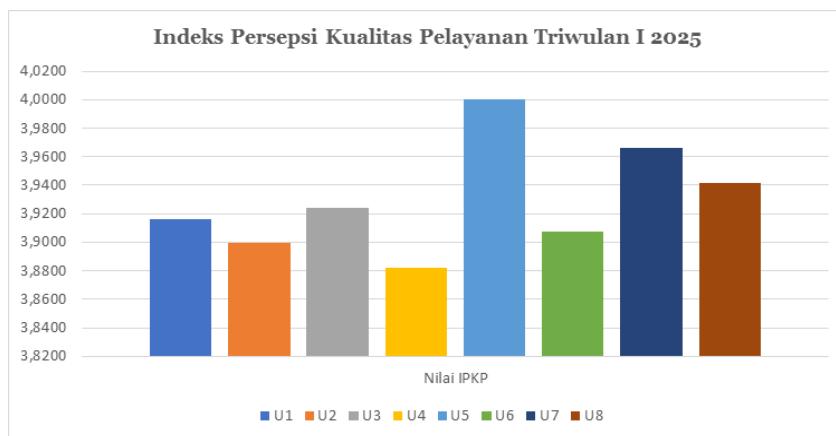
### Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik yang prima merupakan tulang punggung pemerintahan yang efektif dan berintegritas, yang menjadi salah satu pilar utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam konteks ini, predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah sebuah pengakuan yang sangat bergengsi, menunjukkan komitmen instansi pemerintah dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dari korupsi dan mampu memberikan layanan publik berkualitas tinggi. Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, sebagai salah satu instansi vertikal yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam berbagai urusan keagamaan, pendidikan, dan sosial, memiliki peran strategis dalam mewujudkan visi tersebut. Upaya untuk meraih dan mempertahankan predikat WBBM tidak hanya sekadar formalitas, melainkan sebuah manifestasi konkret dari dedikasi terhadap prinsip-prinsip good governance dan akuntabilitas.

Perjalanan menuju WBBM bagi Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar merupakan bagian dari komitmen nasional yang diamanatkan oleh pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, dan melayani. Konsep Zona Integritas (ZI) menuju WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) dan WBBM ini secara khusus diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021, tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah, yang merupakan penyempurnaan dari regulasi sebelumnya PermenPANRB Nomor 52 Tahun 2014. Peraturan ini menggariskan enam area perubahan utama yang harus menjadi fokus, meliputi manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan yang terpenting bagi WBBM, penguatan kualitas pelayanan publik.

Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar telah berhasil meraih predikat WBBM, sebuah capaian yang patut diapresiasi dan menjadi bukti awal komitmen terhadap reformasi birokrasi. Namun, mempertahankan predikat ini adalah tantangan yang jauh lebih besar daripada meraihnya. Hal ini menuntut adanya strategi kebijakan pelayanan publik yang adaptif, berkelanjutan, dan terus-menerus dievaluasi untuk memastikan standar layanan tidak hanya terjaga tetapi juga terus meningkat. Keberlanjutan predikat WBBM sangat bergantung pada kemampuan instansi untuk secara konsisten memberikan layanan yang transparan, akuntabel, cepat, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Meskipun predikat WBBM telah diraih, masih terdapat beberapa isu krusial yang mengindikasikan bahwa pelayanan publik Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar belum sepenuhnya maksimal. Salah satu indikatornya adalah nilai Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan (IPKP) Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar pada triwulan I tahun 2025 yang berada di indeks rata-rata 3,929622 dari skala maksimal 4. Angka ini, meskipun tergolong baik, menunjukkan masih adanya ruang untuk perbaikan menuju angka maksimal 4,000 (Kankemenag Denpasar 2025). Hal ini mengisyaratkan bahwa beberapa aspek pelayanan masih dapat ditingkatkan untuk memenuhi ekspektasi seluruh masyarakat, yang menjadi tantangan dalam upaya mempertahankan predikat WBBM.



Sumber : Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, 2025

- U1: *Informasi Pelayanan pada unit layanan ini tersedia melalui media elektronik maupun media non elektronik*
- U2: *Persyaratan pelayanan yang diinformasikan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan unit layanan*
- U3: *Prosedur / Alur layanan yang ditetapkan unit pelayanan ini mudah diikuti/dilakukan*
- U4: *Jangka waktu penyelesaian pelayanan yang diterima Bapak/Ibu sesuai yang ditetapkan unit layanan ini*
- U5: *Tarif/Biaya pelayanan yang dibayarkan pada unit layanan ini sesuai dengan tarif/biaya yang ditetapkan*
- U6: *Sarana prasarana pendukung pelayanan/system pelayanan online yang disediakan unit pelayanan ini memberikan kenyamanan/ mudah digunakan*
- U7: *Petugas pelayanan/system pelayanan online pada unit layanan ini merespon keperluan Bapak/Ibu dengan cepat*
- U8: *Layanan konsultasi dan pengaduan yang disediakan unit layanan ini mudah digunakan/diakses*

Berbagai isu internal ini, mulai dari keterbatasan sarana prasarana, SDM, hingga sistem manajemen kinerja, secara kolektif berpotensi menggerus kualitas pelayanan publik yang telah dibangun dan pada akhirnya mengancam upaya Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar untuk mempertahankan predikat WBBM. Oleh karena itu, artikel kebijakan mengenai analisis strategi kebijakan pelayanan publik menjadi sangat relevan dan mendesak. Artikel kebijakan ini diharapkan dapat mengidentifikasi akar permasalahan, merumuskan

rekomendasi strategis, dan memberikan kontribusi nyata dalam memastikan Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar tidak hanya mempertahankan predikat WBBM, tetapi juga terus meningkatkan kualitas layanannya demi kepuasan dan kepercayaan masyarakat.

## Identifikasi Masalah

### 1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan kompetensi

Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar menghadapi tantangan serius dalam operasionalnya akibat keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan kompetensi pegawai. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa jumlah personel yang tersedia seringkali tidak memadai untuk memenuhi volume pekerjaan yang terus meningkat. Beban kerja yang tinggi pada sejumlah seksi dan unit layanan tidak sejalan dengan jumlah pegawai yang ada, menciptakan situasi di mana satu pegawai harus menangani berbagai tugas yang seharusnya dikerjakan oleh lebih dari satu orang. Ini tentu berdampak pada efisiensi dan kecepatan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Lebih dari sekadar kuantitas, isu kompetensi pegawai juga menjadi sorotan. Ada kesenjangan antara keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan tugas serta perkembangan terbaru di bidang layanan keagamaan dan administrasi publik. Misalnya, penguasaan teknologi informasi untuk sistem digitalisasi layanan atau pemahaman mendalam tentang regulasi baru mungkin belum merata di seluruh lini pegawai. Akibatnya, inovasi terhambat dan adaptasi terhadap perubahan menjadi lambat, padahal di era digital ini, peningkatan kapasitas SDM adalah kunci keberlangsungan organisasi.

Kondisi ini secara langsung berkorelasi dengan belum terpenuhinya kebutuhan analisis beban kerja (ABK) yang telah ditetapkan. Implikasi dari tidak terpenuhinya ABK ini sangat terasa di berbagai lini. Unit-unit pelayanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat mungkin kewalahan karena kurangnya personel, menyebabkan antrean panjang, waktu tunggu lama, atau bahkan penurunan kualitas layanan. Semenara itu, unit-unit pendukung yang memerlukan keahlian spesifik juga bisa terdampak, menghambat proses administrasi internal dan pengembangan program. Ketidakseimbangan ini menciptakan ketidakadilan beban kerja di antara pegawai, yang dapat berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas.

**Tabel 1.1** Bazeting Kepegawaian Tahun 2025

No.	Unit Organisasi	Analisis Beban Kerja (Pegawai)	Jumlah Pegawai Existing (Pegawai)	Usulan Formasi Tahun 2025 (Pegawai)
1.	Sekretariat Jenderal	40	23	17
2.	Seksi Bimas Islam	21	20	1
3.	Seksi Pendidikan Islam	49	47	2
4.	Seksi Urusan Agama Hindu	24	22	2
5.	Seksi Pendidikan Hindu	66	55	11
6.	Penyelenggara Buddha	10	8	2
7.	Penyelenggara Haji dan Umrah	2	2	0

8.	Bimas Kristen	6	5	1
9.	Bimas Katolik	5	2	3
10.	Madrasah	42	39	3
	TOTAL	265	223	41

Sumber : Kementerian Agama Kota Denpasar 2025

## 2. Kurangnya pemanfaatan teknologi informasi dan infrastruktur pendukung

Meskipun banyak instansi pemerintah mulai mengadopsi teknologi informasi, implementasinya seringkali belum optimal. Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar mungkin telah memiliki website atau beberapa aplikasi daring, namun kendala seperti server yang sering down, aplikasi yang tidak user-friendly, atau kurangnya sosialisasi tentang penggunaan teknologi tersebut dapat mengurangi efektivitasnya. Ketersediaan infrastruktur pendukung seperti jaringan internet yang stabil dan perangkat keras yang memadai juga krusial. Tanpa infrastruktur yang mumpuni, upaya digitalisasi akan terhambat, menyebabkan kesenjangan digital di mana sebagian masyarakat tidak dapat mengakses layanan karena keterbatasan teknis.

Sistem informasi *pola-denpasar.com* hadir sebagai upaya digitalisasi dalam proses pendaftaran terkait layanan Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar. Namun, di balik kemudahannya, sistem ini masih menyimpan beberapa tantangan signifikan yang perlu segera diatasi. Salah satu kelemahan paling krusial adalah penggunaan domain non-kemenag.go.id. Hal ini tidak hanya mengurangi tingkat kepercayaan publik karena tidak menggunakan domain resmi pemerintah, tetapi juga secara fundamental rentan terhadap isu keamanan siber. Domain yang tidak resmi dapat menjadi target empuk bagi serangan phishing, penyalahgunaan data, atau bahkan defacement, yang pada akhirnya dapat membahayakan data pribadi pengguna dan integritas informasi yang disajikan.

Selain isu keamanan, aspek user *friendliness* dari *pola-denpasar.com* juga memerlukan perbaikan serius. Tampilan dan alur pengguna yang belum optimal dapat mempersulit masyarakat dalam mengakses layanan, terutama bagi mereka yang kurang familiar dengan teknologi. Lebih lanjut, fungsionalitas sistem ini masih sangat terbatas, hanya menyediakan fasilitas pendaftaran *online* dan belum mampu memfasilitasi penyelesaian permasalahan atau seluruh alur layanan secara daring. Ini berarti, setelah pendaftaran, masyarakat masih harus datang secara fisik ke kantor untuk menindaklanjuti proses atau menyelesaikan masalah, yang pada akhirnya mengurangi efisiensi dan tidak sepenuhnya mewujudkan konsep pelayanan digital yang komprehensif. Untuk benar-benar mengoptimalkan pelayanan publik di era digital, Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar perlu segera mengintegrasikan sistem ini dengan domain resmi, meningkatkan keamanan, memperbaiki antarmuka pengguna, dan mengembangkan fitur-fitur yang memungkinkan penyelesaian layanan secara *end-to-end* secara *online*.

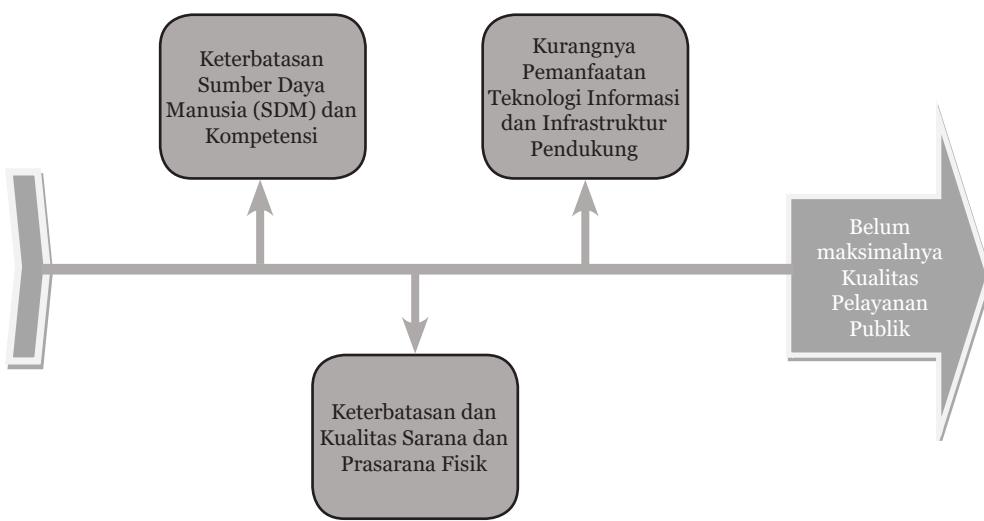
## 3. Keterbatasan dan kualitas sarana dan prasarana fisik

Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar menghadapi tantangan signifikan dalam optimalisasi pelayanannya akibat keterbatasan sarana dan prasarana. Meskipun upaya

rehabilitasi sedang berjalan, proses ini belum bisa dilaksanakan 100%, meninggalkan banyak aspek fisik gedung yang masih belum memadai. Realitasnya, masih terdapat keterbatasan ruang publik yang memadai untuk menerima masyarakat secara nyaman, minimnya fasilitas yang ramah disabilitas seperti aksesibilitas kursi roda atau toilet khusus, serta keterbatasan sarana pelayanan lainnya yang esensial untuk mendukung berbagai program dan layanan Kemenag. Kondisi ini secara langsung berdampak pada kualitas dan kenyamanan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat Denpasar.

Kondisi tersebut diperparah oleh status kepemilikan aset Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar yang masih berdiri di atas tanah milik Pemerintah Kota Denpasar. Sesuai dengan perjanjian pinjam pakai No. B-2555/Kk.18.1.1/KS.01.1/04/2022 tanggal 18 April 2022, tentang pinjam pakai asset tanah antara Pemerintah Kota Denpasar dengan Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar. Status hukum ini menjadi hambatan krusial dalam penganggaran pembangunan yang berkelanjutan dan komprehensif. Sulit bagi Kementerian Agama untuk mengalokasikan dana besar untuk pembangunan atau renovasi total jika aset tanahnya bukan milik sendiri. Akibatnya, perencanaan jangka panjang untuk pengembangan sarana dan prasarana yang ideal menjadi terhambat, dan upaya rehabilitasi pun hanya dapat dilakukan secara bertahap dan terbatas. Situasi ini menuntut adanya solusi strategis, mungkin melalui hibah aset atau mekanisme kerja sama lain, agar Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dapat memiliki kendali penuh atas pengembangannya dan mampu menyediakan fasilitas yang layak dan modern bagi seluruh masyarakat.

Berdasarkan hasil identifikasi masalah di atas, maka akan dilakukan analisis dengan menggunakan fishbone untuk mengidentifikasi faktor penyebab masalah, sehingga akan diketahui akar masalah untuk mengambil kebijakan dalam penyelesaian masalah, sebagaimana diilustrasikan dalam bentuk diagram berikut ini.



**Gambar 1.3** Diagram Fishbone

Kemudian masalah di atas dianalisis menggunakan teori: USG, yaitu: *Urgency* (urgensi), *Seriousness* (kesungguhan), dan *Growth* (pertumbuhan). Teori USG ini membantu seseorang atau organisasi dalam mengambil keputusan strategis terkait alokasi sumber daya, dengan mempertimbangkan seberapa mendesak (*urgency*) suatu ide atau proyek untuk

ditangani, seberapa serius (*seriousness*) dampak negatif yang mungkin timbul jika tidak ditangani, dan seberapa besar potensi pertumbuhan atau manfaat (*growth*) yang dapat dihasilkan jika ide atau proyek tersebut berhasil diimplementasikan. Dengan mengevaluasi setiap ide atau proyek berdasarkan ketiga dimensi ini, seseorang/organisasi dapat memprioritaskan inisiatif yang paling kritis dan memiliki potensi dampak terbesar bagi pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel 1.2** Analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*)

Daftar Masalah	Urgency	Seriousness	Growth	Total Nilai
Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kompetensi	5	5	5	15
Kurangnya Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Infrastruktur Pendukung	3	4	4	11
Keterbatasan dan Kualitas Sarana dan Prasarana Fisik	3	4	4	11

Dari hasil USG di atas diperoleh yang menjadi masalah utama adalah Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kompetensi. Terdapat beberapa penyebab dari masalah utama tersebut, antara lain:

1. Proses rekrutmen dan penempatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan

Proses rekrutmen dan penempatan pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar menghadapi tantangan serius karena seringkali tidak selaras dengan kebutuhan riil organisasi. Idealnya, setiap penambahan atau penempatan pegawai harus didasarkan pada analisis mendalam mengenai gap yang ada dalam struktur organisasi dan kebutuhan spesifik setiap unit kerja. Namun, dalam praktiknya, penempatan individu terkadang terjadi tanpa mempertimbangkan secara cermat di mana kekosongan atau kebutuhan mendesak itu berada, menyebabkan penumpukan pegawai di beberapa bagian yang tidak terlalu kritis, sementara unit-unit lain justru kekurangan personel.

Implikasi langsung dari ketidaksesuaian ini adalah bahwa penambahan pegawai yang dilakukan seringkali tidak efektif dalam mengatasi analisis beban kerja (ABK) yang telah ditetapkan. ABK berfungsi sebagai tolak ukur untuk menentukan jumlah dan jenis pegawai yang ideal di setiap jabatan berdasarkan volume dan kompleksitas tugas. Apabila rekrutmen dan penempatan tidak merujuk pada ABK, maka meskipun ada penambahan jumlah pegawai secara keseluruhan, masalah beban kerja di unit-unit tertentu tidak terselesaikan. Misalnya, sebuah seksi dengan volume pekerjaan tinggi yang membutuhkan tiga pegawai mungkin hanya memiliki satu, sementara seksi lain yang beban kerjanya ringan justru memiliki kelebihan pegawai.

Kondisi ini menciptakan ketidakseimbangan distribusi SDM yang berdampak negatif pada efisiensi operasional dan kualitas pelayanan. Beban kerja yang tidak proporsional memicu kelelahan pada pegawai di unit yang kekurangan personel, berpotensi menurunkan motivasi, dan menyebabkan *burnout*. Di sisi lain, unit yang kelebihan pegawai mungkin mengalami underutilization sumber daya, yang berarti potensi pegawai tidak dimanfaatkan secara optimal.

Lebih jauh, ketidaksesuaian ini juga dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kompetensi atau kebutuhan aktual unit kerja, produktivitas secara keseluruhan akan menurun. Proses yang seharusnya berjalan cepat menjadi lambat, dan kesalahan mungkin lebih sering terjadi karena pegawai tidak ditempatkan pada bidang keahliannya. Hal ini pada akhirnya dapat menghambat pencapaian target-target strategis Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, khususnya dalam menjaga predikat WBBM.

Oleh karena itu, sangat krusial bagi Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar untuk meninjau ulang dan memperkuat mekanisme rekrutmen dan penempatan pegawai agar benar-benar berbasis pada ABK yang akurat dan komprehensif. Setiap keputusan terkait penambahan atau mutasi pegawai harus didasarkan pada data kebutuhan riil dan profil kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Dengan demikian, setiap personel yang ditempatkan dapat berkontribusi secara maksimal, mengoptimalkan kinerja unit kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh.

**Tabel 1.3** Data Kebutuhan Pegawai Tahun 2025

No.	Unit Organisasi	Analisis Beban Kerja (Pegawai)	Jumlah Pegawai Existing (Pegawai)	Kekurangan (Pegawai)
1.	Sekretariat Jenderal	40	23	17
2.	Seksi Bimas Islam	21	20	1
3.	Seksi Pendidikan Islam	49	47	2
4.	Seksi Urusan Agama Hindu	24	22	2
5.	Seksi Pendidikan Hindu	66	55	11
6.	Penyelenggara Buddha	10	8	2
7.	Penyelenggara Haji dan Umrah	2	2	0
8.	Bimas Kristen	6	5	1
9.	Bimas Katolik	5	2	3
10.	Madrasah	42	39	3
<b>TOTAL</b>		<b>265</b>	<b>223</b>	<b>41</b>

Sumber: Kementerian Agama Kota Denpasar 2025

2. Sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) bagi pegawai belum maksimal

Sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) merupakan instrumen krusial dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendorong kinerja positif dan menegakkan disiplin. Namun, pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, implementasi sistem ini masih menghadapi kendala signifikan karena belum mempertimbangkan kriteria penentuan yang jelas. Meskipun sebuah Surat Keputusan (SK) terkait telah diterbitkan, ketidakjelasan dalam menetapkan indikator kinerja yang layak mendapat reward atau jenis pelanggaran yang berhak mendapatkan punishment menjadi celah yang merugikan.

Ketiadaan kriteria yang transparan ini berimplikasi pada subjektivitas dalam pengambilan keputusan. Tanpa panduan yang eksplisit, pemberian penghargaan atau penja-

tuhan sanksi bisa didasarkan pada penilaian personal atau faktor-faktor non-objektif, bukan semata-mata pada kinerja atau pelanggaran yang terukur. Situasi ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai, di mana mereka merasa perlakuan yang diterima tidak konsisten atau tidak proporsional dengan tindakan mereka.

Dampak dari sistem yang kurang jelas ini adalah menurunnya motivasi dan akuntabilitas pegawai. Ketika pegawai tidak memahami dengan pasti standar apa yang harus mereka penuhi untuk mendapatkan reward, atau konsekuensi jelas dari tindakan indisipliner, semangat untuk berkinerja optimal bisa berkurang. Mereka mungkin tidak melihat hubungan langsung antara usaha keras atau ketaatan pada aturan dengan penghargaan yang akan diterima, atau sebaliknya, tidak merasa takut terhadap sanksi karena ketidakpastian penerapannya.

Lebih jauh, kurangnya kriteria yang jelas juga menghambat upaya penegakan disiplin secara efektif. Jika pelanggaran tidak ditangani berdasarkan parameter yang sudah disepakati, sanksi yang diberikan bisa terasa arbitrer dan tidak mendidik. Ini bisa menyebabkan perilaku indisipliner terulang atau bahkan menjadi budaya karena tidak ada efek jera yang konsisten. Padahal, sistem punishment yang adil dan transparan berfungsi sebagai alat untuk membentuk perilaku positif dan memelihara integritas organisasi.

Oleh karena itu, sangat penting bagi Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar untuk segera merevisi dan menyempurnakan SK terkait sistem reward dan punishment. Perlu ada upaya serius untuk merumuskan kriteria yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) untuk setiap bentuk penghargaan dan sanksi. Dengan demikian, sistem ini dapat berfungsi sebagai pendorong kinerja yang efektif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, transparan, dan akuntabel, serta pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi dan mempertahankan predikat WBBM.

### 3. Kurangnya pelatihan pengembangan kompetensi pegawai

Salah satu kendala utama yang dihadapi Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah kurangnya program pelatihan pengembangan kompetensi pegawai. Meskipun kebutuhan akan peningkatan keterampilan dan pengetahuan terus berkembang seiring dinamika pelayanan publik dan regulasi baru, frekuensi dan variasi pelatihan yang tersedia masih sangat terbatas. Kondisi ini menyebabkan pegawai kesulitan untuk mengikuti perkembangan terbaru di bidang tugasnya, menguasai teknologi baru yang relevan, atau bahkan memahami perubahan kebijakan yang berdampak langsung pada pekerjaan mereka. Implikasinya, terjadi stagnasi dalam peningkatan kapabilitas individu yang sangat dibutuhkan untuk memberikan pelayanan prima.

Dampak dari minimnya pelatihan ini sangat terasa pada pengembangan kompetensi pegawai secara menyeluruh. Tanpa kesempatan yang memadai untuk belajar dan mengasah keterampilan, banyak pegawai yang mungkin merasa kurang percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Kompetensi teknis,

manajerial, hingga sosial-kultural menjadi sulit untuk berkembang secara optimal. Kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan jabatan yang semakin tinggi pun melebar, menghambat inovasi dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini pada gilirannya dapat memengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, yang seharusnya menjadi prioritas utama Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar.

Kurangnya investasi dalam pelatihan pengembangan kompetensi berujung pada lambatnya peningkatan kapasitas individu dan organisasi. Pegawai yang tidak mendapatkan kesempatan untuk terus belajar cenderung kurang adaptif terhadap perubahan dan inovasi, yang esensial dalam era birokrasi modern.

Berikut tersaji data jumlah pegawai yang mengikuti kegiatan diklat pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar untuk Tahun 2024

**Tabel 1.3** Data jumlah pegawai yang mengikuti diklat tahun 2024

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat (Orang)	Percentase (%)
1	Struktural	7	0	0,00%
2	Fungsional Penyuluhan	26	18	69,23%
3	Fungsional Guru	141	98	69,50%
4	Fungsional Penghulu	7	4	57,14%
5	Fungsional Lainnya	17	7	41,18%
6	Pelaksana	25	4	16,00%

Sumber : Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, 2024

Beberapa penyebab kurangnya pelatihan pengembangan kompetensi pegawai, yang merupakan akar dari masalah ini antara lain:

1. Kurangnya perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) yang sistematis

Di tengah tuntutan untuk mempertahankan predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM), Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kota Denpasar menghadapi tantangan signifikan terkait pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu akar masalah yang sering terabaikan adalah kurangnya perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) yang sistematis. Alih-alih melakukan identifikasi kebutuhan yang komprehensif, program pelatihan sering kali disusun berdasarkan asumsi atau program yang sudah ada, tanpa mempertimbangkan secara mendalam kesenjangan kompetensi yang aktual dan spesifik di antara pegawai.

Implikasi dari ketiadaan TNA yang sistematis ini sangat terasa. Pelatihan yang diselenggarakan menjadi kurang tepat sasaran, seperti memberikan obat tanpa diagnosis penyakit yang jelas. Pegawai mungkin mengikuti berbagai pelatihan, namun kompetensi yang diperoleh tidak selalu relevan dengan tugas dan fungsi sehari-hari, apalagi dengan tuntutan pelayanan prima yang terus berkembang. Akibatnya, investasi waktu dan anggaran untuk pelatihan menjadi kurang efektif, dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan atau kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Kondisi ini diperparah dengan ketiadaan data yang solid dan mekanisme umpan balik yang terstruktur dari unit-unit kerja atau bahkan dari masyarakat pengguna layanan. Seharusnya, TNA didasarkan pada evaluasi kinerja, survei kepuasan pelanggan, atau analisis data pengaduan yang dapat mengidentifikasi area-area di mana peningkatan kompetensi pegawai sangat dibutuhkan. Tanpa data ini, perencanaan pelatihan hanya akan menjadi spekulasi, jauh dari kebutuhan riil untuk mencapai dan mempertahankan standar WBBM.

Padahal, dengan TNA yang sistematis, Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien dan efektif. Program pelatihan bisa dirancang khusus untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang spesifik, misalnya dalam penguasaan teknologi informasi untuk pelayanan digital, peningkatan keterampilan komunikasi dalam melayani masyarakat, atau pemahaman mendalam tentang regulasi terbaru. Ini akan memastikan bahwa setiap pelatihan memberikan nilai tambah yang nyata bagi pegawai dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itu, urgensi untuk menerapkan TNA yang komprehensif dan berkelanjutan pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar tidak dapat ditunda lagi. Ini bukan sekadar formalitas, melainkan investasi strategis untuk memastikan bahwa predikat WBBM dapat dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Dengan SDM yang kompeten dan relevan dengan kebutuhan, Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar akan semakin mampu memberikan pelayanan yang bersih, prima, dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

Sebagaimana data berikut, merupakan dokumen TNA yang disediakan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar Dimana belum menggambarkan Kebutuhan peningkatan kompetensi dan persyaratannya seluruh pegawai di setiap jabatan

**Tabel 1.4** Training Need Analysis Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar Tahun 2024

No.	Kebutuhan Pelatihan dan Pendidikan	Prioritas
1	Pelatihan Teknis Agen Perubahan	I
2	Pelayanan Kepemimpinan Pengawas (PKP/PIM)	II
3	Pelatihan Karya Tulis Ilmiah	III
4	Pelatihan Teknis Penilaian Kinerja	IV
5	Pelatihan Teknis Digitalisasi Arsip	V
6	Pelatihan Penguatan Kompetensi Pengawas	VI
7	Pelatihan Pendidikan Inklusi	VII

Sumber : Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, 2024

## 2. Resistansi pegawai untuk belajar

Fenomena resistensi pegawai dalam melaksanakan pembelajaran untuk pengembangan kompetensi menjadi salah satu tantangan serius di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar. Meskipun pentingnya peningkatan kapasitas individu untuk mendukung kinerja organisasi telah sering disosialisasikan, masih terlihat adanya keengganan yang cukup berarti dari sebagian pegawai untuk secara aktif terlibat dalam berbagai

program pengembangan. Resistensi ini dapat termanifestasi dalam berbagai bentuk, mulai dari kurangnya partisipasi aktif dalam pelatihan internal, sikap pasif saat mengikuti workshop, hingga ketidakmampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan baru dalam pekerjaan sehari-hari. Kondisi ini tentunya menghambat upaya organisasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang adaptif dan siap menghadapi tuntutan zaman.

Indikasi lain dari resistensi ini juga terlihat dari sedikitnya jumlah pegawai yang berinisiatif untuk melakukan pelatihan secara mandiri, khususnya melalui platform online. Di era digital ini, akses terhadap berbagai materi pembelajaran dan kursus daring sangat terbuka luas, menawarkan fleksibilitas dan pilihan yang beragam untuk meningkatkan kompetensi. Namun, minat yang rendah terhadap pembelajaran online dan inisiatif pribadi menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya pengembangan diri yang berkelanjutan belum sepenuhnya tertanam. Tanpa dorongan internal untuk terus belajar, upaya pengembangan kompetensi yang hanya mengandalkan program-program formal dari kantor akan menjadi kurang efektif dan lambat, sehingga potensi penuh pegawai tidak dapat terealisasi secara maksimal.

**Tabel 1.5** Data jumlah pegawai yang mengikuti diklat secara mandiri tahun 2024

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat secara Mandiri (Orang)	Percentase (%)
1	Struktural	7	0	0,00%
2	Fungsional Penyuluh	26	0	0,00%
3	Fungsional Guru	141	77	54,61%
4	Fungsional Penghulu	7	0	0,00%
5	Fungsional Lainnya	17	0	0,00%
6	Pelaksana	25	0	0,00%

Sumber : Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, 2024

## Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu kurangnya penyelenggaraan Pelatihan Pengembangan Kompetensi Pegawai dikarenakan kurangnya Perencanaan dan Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) yang Sistematis sehingga menyebabkan Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan kompetensi pegawai. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap Peningkatan Pelayanan Publik dalam Upaya mempertahankan WBBM pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar.

## Tujuan dan Manfaat Kajian

### *Tujuan Kajian*

1. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kebijakan pelayanan publik yang telah diterapkan dalam menjaga kualitas layanan.
2. Artikel ini berupaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan serta tantangan dalam mempertahankan predikat WBBM.

3. Artikel ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi konkret untuk perbaikan berkelanjutan dalam birokrasi pelayanan publik.
4. Artikel ini juga dimaksudkan untuk menjadi referensi bagi instansi lain yang berupaya meraih atau mempertahankan predikat serupa.
5. Tujuan lainnya adalah mendokumentasikan praktik terbaik Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani.

#### *Manfaat Kajian*

1. Kajian ini memberikan pemahaman mendalam mengenai implementasi kebijakan pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar.
2. Hasilnya dapat menjadi dasar untuk perumusan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di masa mendatang.
3. Studi ini berkontribusi dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan untuk mempertahankan predikat WBBM.
4. Penulisan ini menjadi referensi praktis bagi instansi lain yang berkeinginan meraih atau mempertahankan predikat serupa.
5. Secara umum, kajian ini mendukung upaya peningkatan akuntabilitas dan transparansi birokrasi dalam pelayanan publik. Analisis yang cermat dalam artikel kebijakan dapat mengidentifikasi potensi risiko atau dampak negatif dari suatu kebijakan, sehingga langkah-langkah mitigasi dapat dipertimbangkan sejak awal.

## **KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL**

### **Kerangka Teori**

Berikut beberapa Teori/Konsep/Kebijakan/Peraturan yang mendukung terkait rumusan masalah yang ditetapkan di atas, antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan penekanan kuat pada pengembangan kompetensi sebagai salah satu pilar utama manajemen ASN. Hal ini ditegaskan dengan kewajiban bagi setiap instansi pemerintah untuk menyusun dan melaksanakan rencana pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Pengembangan kompetensi ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja ASN agar selaras dengan tuntutan tugas dan perkembangan zaman. Metodenya pun beragam, mulai dari pendidikan dan pelatihan klasikal, pembelajaran jarak jauh, *e-learning*, hingga pertukaran talenta. Regulasi ini juga mengatur bahwa pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan individu ASN dan organisasi, serta diintegrasikan dalam sistem manajemen karier.

Lebih lanjut, UU ASN 20/2023 menetapkan bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya sekadar hak, melainkan juga kewajiban bagi setiap ASN. Setiap ASN memiliki

hak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran per tahun. Di sisi lain, ASN juga berkewajiban untuk secara proaktif meningkatkan kompetensinya. Undang-undang ini juga memperkenalkan konsep manajemen talenta, di mana pengembangan kompetensi menjadi instrumen penting untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan ASN yang berpotensi menduduki jabatan strategis. Dengan demikian, pengembangan kompetensi dalam UU ASN 20/2023 dirancang untuk menciptakan ASN yang profesional, berdaya saing, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang kemudian diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020 memberikan landasan hukum yang kuat bagi pengembangan kompetensi PNS. Regulasi ini secara tegas menyatakan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan profesionalisme, produktivitas, dan daya saing PNS dalam menjalankan tugas dan fungsi. Pengembangan kompetensi ini mencakup berbagai bentuk, seperti pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran, magang, bahkan pertukaran PNS dengan instansi lain. Pentingnya pengembangan kompetensi ini ditekankan sebagai bagian integral dari sistem merit, di mana kenaikan pangkat, jabatan, dan kinerja PNS sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi yang dimiliki.

Perubahan pada PP Nomor 17 Tahun 2020 lebih lanjut memperjelas dan memperkuat aspek pengembangan kompetensi. Salah satu penekanan utamanya adalah kewajiban bagi setiap instansi pemerintah untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi bagi PNS di lingkungannya. Rencana ini harus selaras dengan kebutuhan organisasi dan individu, serta mempertimbangkan jenis, jenjang, dan sasaran kompetensi yang ingin dicapai. Selain itu, PP ini juga mengatur alokasi waktu dan anggaran untuk pengembangan kompetensi, menegaskan bahwa instansi wajib mengalokasikan minimal 20 jam pelajaran per tahun untuk setiap PNS. Hal ini menunjukkan komitmen pemerintah dalam memastikan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi hak, tetapi juga kewajiban yang didukung oleh sumber daya yang memadai, sehingga menciptakan PNS yang adaptif dan siap menghadapi tantangan zaman.

3. PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN
- PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN adalah landasan penting bagi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Peraturan ini menekankan bahwa setiap jabatan ASN memiliki standar kompetensi yang harus dipenuhi, mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Pengembangan kompetensi, sesuai dengan peraturan ini, bukanlah sekadar pelatihan insidental, melainkan sebuah proses berkelanjutan yang terintegrasi dengan manajemen karier ASN. Hal ini berarti bahwa setiap ASN diharapkan untuk terus meningkatkan kapasitas dirinya agar mampu menjalankan tugas dan fungsi jabatannya

secara optimal, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan masyarakat.

Pentingnya PermenPANRB 38 Tahun 2017 dalam pengembangan kompetensi ASN terletak pada pendekatannya yang terstruktur dan sistematis. Standar kompetensi yang ditetapkan menjadi acuan dalam identifikasi kebutuhan pengembangan, penyusunan program pelatihan, hingga evaluasi efektivitasnya. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak lagi bersifat ac-hoc, melainkan didasarkan pada analisis kebutuhan yang jelas, sehingga investasi waktu dan sumber daya dapat dimanfaatkan secara maksimal. Pada akhirnya, tujuan dari pengembangan kompetensi ini adalah untuk menciptakan ASN yang profesional, kompeten, dan berintegritas, yang mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan mewujudkan birokrasi yang berkelas dunia.

#### 4. Pelayanan publik

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi esensial negara dalam mewujudkan ke-sejahteraan masyarakat. Secara umum, pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik). Konsep ini berakar pada pemahaman bahwa pemerintah ada untuk melayani rakyatnya, bukan sebaliknya.

Teori pelayanan publik seringkali mengacu pada beberapa dimensi kunci yang menentukan kualitasnya. (Zeithaml, Parasuraman, dan Berry 1988), dalam kerangka SERVQUAL mereka, mengidentifikasi lima dimensi utama yang relevan juga untuk konteks pelayanan publik:

- *Tangibles* (bukti fisik): Mencakup fasilitas fisik, peralatan, personalia, dan media komunikasi. Dalam pelayanan pemerintah, ini bisa berarti kebersihan kantor, kelengkapan sarana prasarana, atau tampilan pegawai yang rapi.
- *Reliability* (keandalan): Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan konsisten. Misalnya, janji waktu penyelesaian dokumen yang ditepati atau informasi yang tidak berubah-ubah.
- *Responsiveness* (ketanggapan): Keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat. Ini termasuk kecepatan dalam menanggapi keluhan atau menyediakan informasi yang dibutuhkan.
- *Assurance* (jaminan): Pengetahuan dan kesopanan pegawai serta kemampuan mereka untuk menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan. Pegawai yang kompeten, jujur, dan berintegritas akan memberikan rasa aman kepada masyarakat.
- *Empathy* (empati): Perhatian secara individual yang diberikan kepada pelanggan. Ini berarti memahami kebutuhan unik setiap warga dan memberikan pelayanan yang personal dan ramah.

Berbagai teori telah berkembang untuk memahami dan memperbaiki pelayanan publik:

- Teori Birokrasi Max Weber

Max Weber mengemukakan model birokrasi ideal yang dicirikan oleh hierarki, spesialisasi, aturan formal, impersonalitas, dan kompetensi teknis. Tujuannya adalah efisiensi, prediktabilitas, dan keadilan. Dalam konteks pelayanan publik, birokrasi Weberian diharapkan mampu memberikan pelayanan yang standar dan tidak diskriminatif. Namun, kritik terhadap teori ini sering menyoroti potensi kekakuan, red tape (birokrasi berbelit), dan kurangnya responsivitas terhadap kebutuhan individual (Denhardt dan Denhardt 2017).

- *New Public Management* (NPM)

Muncul pada tahun 1980-an, *New Public Management* (NPM) menekankan pada adopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan orientasi pelanggan dalam pelayanan publik. Konsep-konsep seperti desentralisasi, privatisasi, kontrak kinerja, dan fokus pada hasil menjadi inti NPM. NPM berargumen bahwa persaingan dan mekanisme pasar dapat mendorong inovasi dan kualitas pelayanan (Hood 1991). Di Indonesia, NPM tercermin dalam upaya reformasi birokrasi, termasuk standarisasi pelayanan dan pengukuran kinerja.

- *New Public Service* (NPS)

Sebagai kritik terhadap NPM yang dianggap terlalu berorientasi pasar dan kurang memperhatikan nilai-nilai demokrasi, *New Public Service* (NPS) muncul. NPS berfokus pada melayani warga negara (citizen) daripada pelanggan (customer), menekankan nilai-nilai demokrasi, partisipasi, keadilan, dan akuntabilitas. Pemerintah dipandang sebagai pelayan masyarakat yang bertanggung jawab untuk memfasilitasi dialog dan kolaborasi. NPS menempatkan warga sebagai pemilik dan bukan sekadar penerima layanan (Denhardt dan Denhardt 2007).

- *Governance*

Konsep *governance* melampaui fokus pada peran pemerintah saja, melibatkan interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam penyediaan pelayanan publik. *Governance* menekankan pada kemitraan, jaringan, dan kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pelayanan publik, ini berarti melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam perumusan kebijakan, implementasi, dan pengawasan pelayanan (Pierre dan Peters 2000).

## 5. Pengembangan kompetensi pegawai

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan sebuah proses berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA - *Knowledge, Skills, and Attitudes*) individu agar mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Teori pengembangan kompetensi menekankan bahwa investasi pada SDM adalah investasi jangka panjang yang krusial bagi keberlanjutan dan keberhasilan suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa organisasi modern harus menjadi

learning organization yang terus-menerus beradaptasi dan meningkatkan kapasitas individunya (Senge 2006).

Salah satu teori yang mendasari pengembangan kompetensi adalah Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*) oleh Albert Bandura. Teori ini menyatakan bahwa individu belajar tidak hanya dari pengalaman langsung, tetapi juga melalui observasi, imitasi, dan pemodelan perilaku orang lain. Dalam konteks pengembangan kompetensi, ini berarti bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga melibatkan demonstrasi, studi kasus, simulasi, dan kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan baru dalam lingkungan yang aman. Program *coaching* dan mentoring juga sangat relevan dengan teori ini, di mana pegawai belajar dari para ahli atau senior melalui interaksi langsung dan pemodelan peran (Bandura 1977).

Selain itu, Teori Sumber Daya Berbasis Pengetahuan (*Knowledge-Based View - KBV*) juga memberikan landasan kuat bagi pengembangan kompetensi. Teori ini berpendapat bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi berasal dari sumber daya berbasis pengetahuan yang unik dan sulit ditiru, yaitu pengetahuan dan kompetensi yang tertanam dalam SDM-nya. Oleh karena itu, organisasi harus secara aktif mengembangkan dan mempertahankan basis pengetahuan serta kompetensi pegawainya melalui pembelajaran, pelatihan, dan transfer pengetahuan internal. Dalam era digital, KBV sangat relevan karena pengetahuan dan keterampilan digital menjadi aset tak berwujud yang sangat berharga (Wijaya dan Santoso 2022).

Dalam konteks ASN dan pelayanan publik, teori-teori ini berpadu dengan prinsip-prinsip reformasi birokrasi dan manajemen kinerja berbasis kompetensi. Pengembangan kompetensi tidak hanya tentang peningkatan individu, tetapi juga tentang peningkatan kapasitas institusi secara keseluruhan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan efisien kepada masyarakat. Hal ini mencakup penerapan sistem merit, di mana pengembangan kompetensi dan karier didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Tujuannya adalah untuk menciptakan ASN yang profesional, berintegritas, dan mampu beradaptasi dengan perubahan, seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang ASN (Sari dan Abdullah 2023).

## 6. Perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan (TNA)

Perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan (TNA - *Training Needs Analysis*) adalah tahapan krusial dalam siklus pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi atau melaksanakan tugas secara efektif. Proses ini bukan sekadar formalitas, melainkan investigasi sistematis untuk menentukan area mana saja yang memerlukan intervensi pelatihan, siapa yang membutuhkannya, dan bentuk pelatihan seperti apa yang paling tepat. Tanpa TNA yang akurat, program pelatihan dapat menjadi pemborosan anggaran dan waktu karena tidak menyasar akar permasalahan kinerja.

TNA dilakukan pada tiga tingkatan utama: organisasi, tugas, dan individu. Analisis tingkat organisasi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang relevan dengan strategi, visi, misi, dan tujuan keseluruhan instansi, seperti prioritas Kantor Kementerian

Agama Kota Denpasar dalam pelayanan digital atau peningkatan indeks kepuasan masyarakat. Analisis tingkat tugas fokus pada kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan setiap tugas atau fungsi jabatan secara efektif, misalnya, keterampilan teknis dalam mengelola sistem informasi haji atau kemampuan komunikasi dalam bimbingan perkawinan. Terakhir, analisis tingkat individu menilai kompetensi spesifik yang dimiliki oleh masing-masing pegawai, membandingkannya dengan standar yang dibutuhkan untuk posisi mereka, dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Altarawneh dan Gharaibeh 2020)

Metode pengumpulan data dalam TNA bervariasi dan dapat mencakup survei, wawancara dengan atasan dan pegawai, observasi langsung di tempat kerja, analisis dokumen kinerja (seperti laporan kinerja pegawai, laporan kepuasan pelanggan, atau data keluhan), serta penilaian kompetensi atau tes pengetahuan. Dengan menggabungkan berbagai metode ini, data yang diperoleh akan lebih komprehensif dan valid, sehingga menghasilkan gambaran yang akurat mengenai kesenjangan kompetensi yang ada. Misalnya, di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, analisis keluhan masyarakat terkait lambatnya pelayanan bisa mengindikasikan kebutuhan pelatihan efisiensi proses, sementara hasil survei kepuasan mungkin menyoroti kurangnya *soft skill* pegawai (Widodo dan Priyono 2021).

## Kerangka Konseptual

1. Pelayanan publik optimal: Ini adalah tujuan utama dari setiap organisasi publik, yang dicirikan oleh efisiensi, responsivitas, aksesibilitas, dan kepuasan pengguna layanan (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry 1988). Kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kapabilitas individu yang menyediakannya.
2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) tinggi: Kualitas SDM mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA) yang dimiliki oleh pegawai, yang secara langsung mempengaruhi kinerja pelayanan. SDM yang berkualitas tinggi memiliki kompetensi yang relevan untuk menjalankan tugas-tugas pelayanan publik secara efektif dan profesional (Dessler 2020).
3. TNA (*Training Needs Analysis*) efektif: TNA adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan dengan apa yang saat ini dimiliki oleh karyawan (Noe 2020). TNA yang efektif menjadi jembatan antara kebutuhan organisasi (pelayanan publik optimal) dan pengembangan individu (kualitas SDM). Tanpa TNA yang tepat, program pelatihan mungkin tidak relevan atau efektif.
4. Program pelatihan yang relevan: Berdasarkan hasil TNA, program pelatihan dirancang untuk menutup kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi. Pelatihan yang relevan dan terarah akan meningkatkan KSA pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas SDM (Blanchard dan Thacker 2013).
5. Peningkatan berkelanjutan: Peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan yang relevan akan langsung berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Siklus ini ber-

sifat berkelanjutan, di mana evaluasi pelayanan publik dapat memicu TNA baru untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan lebih lanjut, sehingga menciptakan lingkaran peningkatan yang terus-menerus.

## METODOLOGI

*Policy Paper* ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena kompleks seperti implementasi kebijakan, dinamika organisasi, persepsi SDM, serta tantangan dalam mempertahankan standar integritas dan pelayanan. Desain studi kasus fokus pada pemahaman yang holistik dan kontekstual terhadap satu unit analisis (Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar), sehingga dapat mengungkap detail-detail yang mungkin terlewat oleh pendekatan lain.

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data Primer terdiri dari wawancara mendalam Dilakukan dengan informan kunci yang terlibat langsung dalam implementasi dan pengawasan kebijakan WBBM. Informan ini mencakup: Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar (pembuat kebijakan dan penentu arah), Kepala Sub Bagian Tata Usaha (koordinator operasional dan administrasi), Kepala Seksi/Penyelenggara (pelaksana layanan langsung), Staf Pelaksana di unit-unit pelayanan (pengalaman di lapangan), dan Masyarakat pengguna layanan (persepsi dan kepuasan terhadap pelayanan). Selanjutnya Observasi Partisipatif yaitu Pengamatan langsung terhadap proses pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, kondisi sarana prasarana, interaksi antara petugas dan masyarakat, serta suasana kerja yang terkait dengan budaya integritas dan pelayanan. Data Sekunder terdiri dari Dokumen Kebijakan yaitu Peraturan internal, Standar Operasional Prosedur (SOP) layanan, surat keputusan terkait Zona Integritas dan WBBM, rencana strategis, dan pedoman Kementerian PANRB terkait WBBM. Dokumentasi: Foto, video, dan data lain yang relevan dengan kondisi fisik gedung, inovasi layanan, dan aktivitas WBBM.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar merupakan instansi vertikal Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki mandat vital dalam melayani kebutuhan keagamaan masyarakat di wilayah Denpasar. Sebagai garda terdepan pelayanan urusan agama, mulai dari pencatatan nikah, pengelolaan haji dan umrah, pendidikan keagamaan, hingga urusan keagamaan lainnya, Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar bersentuhan langsung dengan beragam lapisan masyarakat setiap harinya. Struktur organisasi yang telah tertata rapi, meliputi berbagai seksi dan penyelenggara, menjadi tulang punggung operasional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi tersebut.

Pencapaian predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) oleh Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar bukanlah suatu kebetulan, melainkan hasil dari komitmen

jangka panjang dan upaya sistematis. Predikat ini diperoleh setelah melalui serangkaian evaluasi ketat dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), yang menilai keberhasilan instansi dalam membangun Zona Integritas (ZI) dengan dua indikator utama: Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar telah menunjukkan keseriusan dalam menerapkan enam area perubahan ZI, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penilaian mandiri pembangunan zona integritas mencakup penilaian terhadap dua komponen: pengungkit (*enablers*) dan hasil (*results*). Pengungkit adalah seluruh upaya yang dilakukan Kementerian Agama dalam menjalankan fungsinya, sedangkan Hasil adalah kinerja yang diperoleh dari komponen pengungkit. Hubungan sebab-akibat antara komponen pengungkit dan komponen hasil dapat mewujudkan proses perbaikan bagi Kementerian Agama melalui inovasi dan pembelajaran, dimana proses perbaikan ini akan meningkatkan kinerja Kementerian Agama secara berkelanjutan. Komponen pengungkit sangat menentukan keberhasilan tugas Kementerian Agama, sedangkan komponen hasil berhubungan dengan kepuasan para pemangku kepentingan. Penilaian Mandiri Pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kementerian Agama dilaksanakan dengan tujuan memudahkan Kementerian Agama dalam menyediakan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan pembangunan zona integritas dan upaya-upaya perbaikan yang perlu dilakukan oleh Kementerian Agama, serta menyediakan data/informasi bagi Kementerian Agama dalam rangka menyusun profil pelaksanaan pembangunan zona integritas pada Kementerian Agama.

Berikut merupakan hasil penilaian mandiri pembangunan zona integritas pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dari tahun 2021 s.d 2024



**Gambar 3.1.** Penilaian Mandiri Pembangunan Zona Integritas Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar Tahun 2021-2024

## Analisis Kebijakan

1. Konsep teori kesenjangan kompetensi (*competency gap theory*) menjadi sangat relevan dalam memahami masalah ini. Teori ini menyatakan bahwa pengembangan kom-

petensi harus bertujuan untuk menutup kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini (*as is*) dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja optimal (*to be*) atau untuk mengembangkan tugas di masa depan (Purnomo dan Handayani 2021). Ketika TNA tidak sistematis, identifikasi kesenjangan ini menjadi kabur. Akibatnya, kebijakan pengembangan kompetensi yang ada mungkin hanya mengacu pada asumsi atau tren, bukan pada data objektif tentang kebutuhan nyata pegawai dan organisasi.

2. Akar masalah dari kurangnya TNA sistematis ini dapat dilihat dari beberapa dimensi. Pertama, keterbatasan sumber daya, khususnya anggaran. Meskipun kebijakan mengatur hak pegawai atas pengembangan kompetensi, alokasi anggaran untuk TNA itu sendiri seringkali tidak diprioritaskan. Proses TNA yang komprehensif, yang melibatkan survei, wawancara mendalam, observasi, dan analisis data kinerja, membutuhkan waktu, tenaga, dan dana. Jika dana terbatas, TNA cenderung dilakukan secara minimalis atau bahkan ditiadakan, yang pada akhirnya mengakibatkan pemborosan lebih besar karena pelatihan yang tidak tepat sasaran (Sari dan Abdullah 2023).
3. Kurangnya pemahaman dan komitmen pimpinan terhadap pentingnya TNA. Kebijakan yang sudah ada di tingkat nasional (seperti Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 yang mewajibkan TNA) mungkin belum sepenuhnya terinternalisasi di level operasional. Pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar mungkin menganggap pelatihan sebagai sekadar kewajiban administratif, bukan sebagai investasi strategis yang harus didasari analisis kebutuhan yang mendalam. Ketidaaan visi jangka panjang dari pimpinan untuk pengembangan SDM dapat menyebabkan TNA diabaikan atau dilakukan secara *superficial*.
4. Kelemahan dalam sistem manajemen kinerja dan penilaian pegawai. TNA yang efektif sangat bergantung pada data kinerja individu dan unit kerja. Jika sistem evaluasi kinerja tidak objektif, tidak transparan, atau tidak berkorelasi langsung dengan identifikasi kebutuhan kompetensi, maka input data untuk TNA akan lemah (Putra dan Mahaputra 2023). Kebijakan tentang evaluasi kinerja harus terintegrasi dengan kebijakan pengembangan kompetensi, sehingga hasil penilaian dapat langsung menjadi dasar penentuan program pelatihan yang personal dan relevan bagi setiap pegawai.

Untuk mengatasi masalah kurangnya penyelenggaraan Pelatihan Pengembangan Kompetensi Pegawai dikarenakan kurangnya perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis, dapat disusun beberapa alternatif kebijakan berikut:

1. Pembentukan tim ahli TNA dan kurikulum nasional untuk kompetensi spesifik Kemenag.
2. Penerbitan Peraturan Menteri/Keputusan Menteri tentang Standarisasi dan Mandat TNA.
3. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) terintegrasi berbasis kompetensi nasional.
4. Kebijakan insentif dan konsekuensi kinerja terkait pelaksanaan TNA dan peningkatan kompetensi.

## Limitasi Kajian

Kajian ini terbatas pada Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, sehingga temuan dan kesimpulan yang dihasilkan mungkin tidak secara langsung dapat digeneralisasi ke instansi atau daerah lain yang memiliki karakteristik berbeda. Meskipun WBBM mencakup berbagai aspek birokrasi, kajian ini lebih memfokuskan pada analisis kebijakan pelayanan publik dan dampaknya terhadap predikat WBBM, mungkin tidak secara komprehensif membahas aspek lain seperti tata kelola keuangan atau manajemen SDM secara mendalam. Jika kajian ini menggunakan metodologi kualitatif, subjektivitas interpretasi data dari peneliti bisa menjadi batasan. Keterbatasan dalam akses terhadap data internal atau informasi rahasia dari Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dapat mempengaruhi kedalaman analisis yang dilakukan. Selain hal tersebut, ada faktor eksternal yang berada di luar kendali organisasi (misalnya, perubahan regulasi pemerintah pusat, dinamika sosial-politik masyarakat) yang dapat memengaruhi implementasi kebijakan pelayanan publik dan predikat WBBM, namun mungkin tidak sepenuhnya tercakup dalam analisis ini.

## Kebaruan/Kontribusi

Artikel ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi signifikan, baik secara teoretis maupun praktis, yaitu: Kajian ini dapat menawarkan kerangka analisis yang lebih komprehensif atau adaptif untuk mengevaluasi kebijakan pelayanan publik dalam konteks mempertahankan predikat WBBM, terutama jika melibatkan indikator atau dimensi yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Alih-alih hanya berfokus pada pencapaian WBBM, artikel ini menekankan pada upaya “mempertahankan” predikat. Ini berarti kajian akan mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang mendukung keberlanjutan dan konsistensi kualitas pelayanan, yang mungkin berbeda dari faktor-faktor untuk pencapaian awal. Kontribusi praktis yang signifikan adalah penyediaan rekomendasi kebijakan yang lebih presisi dan berbasis bukti bagi Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, serta instansi serupa, untuk tidak hanya mencapai tetapi juga menjaga standar WBBM secara berkelanjutan. Artikel ini akan menambah khazanah literatur ilmiah mengenai pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan manajemen kualitas dalam konteks lembaga pemerintah di Indonesia, khususnya terkait upaya mempertahankan predikat WBBM. Ini dapat menjadi referensi bagi peneliti atau praktisi lain. Dengan menganalisis kebijakan yang berhasil dan mengidentifikasi area perbaikan, kajian ini secara tidak langsung dapat mendorong inovasi dan adaptasi dalam praktik pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar.

## ALTERNATIF KEBIJAKAN

Untuk mengatasi masalah kurangnya penyelenggaraan Pelatihan Pengembangan Kompetensi Pegawai dikarenakan kurangnya perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis, dapat disusun beberapa alternatif kebijakan berikut:

1. Pembentukan Tim Ahli TNA dan kurikulum nasional untuk kompetensi spesifik Kemenag.

Alternatif kebijakan ini berfokus pada pembangunan kapasitas internal dan standarisasi konten pelatihan di lingkungan Kementerian Agama, yang secara langsung akan mengatasi masalah perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) yang tidak sistematis. Gagasan utamanya adalah menciptakan sebuah badan atau tim di tingkat pusat yang memiliki keahlian khusus dalam TNA dan pengembangan kurikulum, yang kemudian dapat diterapkan di seluruh unit kerja, termasuk Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar. Ini akan memastikan bahwa pelatihan yang diselenggarakan relevan, berkualitas, dan konsisten di seluruh Indonesia.

Langkah pertama dari kebijakan ini adalah pembentukan Tim Ahli TNA Nasional di tingkat pusat Kementerian Agama, misalnya di bawah Biro Kepegawaian atau Badan Litbang dan Diklat. Tim ini akan terdiri dari para ahli metodologi TNA, psikologi industri dan organisasi, serta analis data. Tugas utama tim ini adalah merancang instrumen TNA yang terstandar dan valid untuk seluruh jenis jabatan di lingkungan Kementerian Agama, serta mengembangkan pedoman pelaksanaan TNA yang mudah dipahami dan diterapkan oleh unit kerja di daerah. Selain itu, tim ini juga bertanggung jawab memberikan bimbingan teknis, melakukan *quality control*, dan mengaudit hasil TNA yang dilakukan oleh unit kerja di daerah.

Selanjutnya, berdasarkan analisis kebutuhan kompetensi di tingkat nasional dan masukan dari unit-unit daerah, tim ahli ini akan berkoordinasi untuk penyusunan kurikulum pelatihan yang terstandar dan spesifik Kemenag. Ini berarti mengembangkan modul-modul pelatihan yang secara langsung relevan dengan tugas dan fungsi Kementerian Agama, seperti pelatihan moderasi beragama, manajemen haji berbasis teknologi, layanan administrasi nikah digital, bimbingan dan konseling keagamaan, atau pengelolaan wakaf dan zakat. Kurikulum ini harus dirancang agar fleksibel dan dapat disesuaikan dengan konteks lokal, namun tetap menjaga standar kualitas nasional.

Untuk memastikan implementasi kurikulum ini, kebijakan ini juga mencakup penyelenggaraan program *Training for Trainers* (ToT) berskala nasional secara rutin. ASN dari berbagai unit kerja, termasuk dari Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, yang memiliki keahlian di bidang tertentu dan potensi sebagai pengajar, akan dilatih secara intensif untuk menjadi instruktur internal. ToT ini akan membekali mereka dengan keterampilan pedagogis, metodologi pelatihan orang dewasa, dan kemampuan untuk menyampaikan materi kurikulum Kemenag secara efektif. Dengan adanya instruktur internal yang mumpuni, ketergantungan pada pihak eksternal dapat berkurang, dan biaya pelatihan bisa lebih efisien.

Melalui kebijakan ini, Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar akan mendapatkan manfaat langsung berupa panduan TNA yang jelas dan terstandar, serta akses ke kurikulum pelatihan yang relevan dan instruktur internal yang telah tersertifikasi. Hal ini akan memastikan bahwa setiap pelatihan yang diselenggarakan bukan hanya sekadar memenuhi kuota, tetapi benar-benar didasarkan pada kebutuhan yang teridentifikasi secara sistematis, sehingga menghasilkan peningkatan kompetensi pegawai yang nyata dan berdampak pada kualitas pelayanan publik. Kebijakan ini juga selaras dengan prinsip manajemen berbasis kompetensi yang menjadi roh dalam UU ASN terbaru (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023).

## 2. Penerbitan Peraturan Menteri/Keputusan Menteri tentang Standarisasi dan Mandat TNA

Alternatif kebijakan ini merupakan intervensi di tingkat tertinggi dalam hierarki regulasi Kementerian Agama, yaitu melalui penerbitan Peraturan Menteri (Permen) atau Keputusan Menteri (Kepmen) yang secara eksplisit mengatur standarisasi dan mandat pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) bagi seluruh unit kerja di bawah naungan Kementerian Agama. Kebijakan ini memiliki kekuatan hukum mengikat dan bertujuan untuk mengatasi inkonsistensi serta ketidakadaan TNA yang sistematis di berbagai Kantor Kementerian Agama di daerah, termasuk Kota Denpasar. Dengan adanya regulasi tingkat menteri, TNA bukan lagi menjadi pilihan, melainkan sebuah keharusan yang terintegrasi dalam siklus manajemen SDM ASN.

Inti dari kebijakan ini adalah mewajibkan setiap unit kerja, mulai dari eselon I hingga Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, untuk melaksanakan TNA secara berkala dan metodologis sebagai prasyarat utama untuk perencanaan program pengembangan kompetensi. Permen/Kepmen tersebut harus secara jelas mendefinisikan metodologi TNA yang baku, termasuk tahapan pelaksanaannya (analisis tingkat organisasi, tugas, dan individu), metode pengumpulan data yang direkomendasikan (survei, wawancara, observasi, analisis data kinerja), serta instrumen standar yang dapat digunakan. Hal ini akan mengurangi variasi dalam pelaksanaan TNA dan memastikan bahwa data yang dikumpulkan valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Lebih lanjut, peraturan ini harus secara tegas mengintegrasikan hasil TNA dengan proses perencanaan dan penganggaran pelatihan. Ini berarti bahwa proposal anggaran untuk setiap program pengembangan kompetensi harus didasari oleh bukti hasil TNA yang telah diverifikasi dan disetujui. Jika suatu unit kerja tidak dapat menyajikan hasil TNA yang memadai, alokasi anggaran untuk pelatihan mereka dapat ditunda atau bahkan dibatalkan. Kebijakan ini akan menjadi insentif kuat bagi pejabat berwenang di setiap unit kerja untuk melaksanakan TNA secara serius, karena secara langsung berkaitan dengan ketersediaan dana untuk program SDM mereka.

Untuk memastikan kepatuhan dan efektivitas, Permen/Kepmen juga perlu mencakup mekanisme pemantauan dan evaluasi yang kuat. Ini bisa berupa kewajiban pelaporan berkala dari unit kerja kepada Kementerian Agama di tingkat pusat mengenai pelaksanaan TNA dan relevansi pelatihan. Selain itu, penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) terkait pelaksanaan TNA dan tingkat relevansi pelatihan dalam perjanjian kinerja pejabat eselon juga dapat dilakukan. Adanya sanksi administratif bagi unit kerja yang tidak mematuhi mandat TNA juga perlu dipertimbangkan untuk memperkuat penegakan kebijakan.

Pada akhirnya, penerbitan Permen/Kepmen tentang standarisasi dan mandat TNA ini akan memberikan kerangka kerja yang jelas dan otoritatif bagi Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dan unit kerja lainnya. Ini akan memastikan bahwa setiap inisiatif pengembangan kompetensi didasarkan pada kebutuhan yang teridentifikasi secara objektif, bukan hanya asumsi atau tren. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan SDM akan lebih efektif, profesionalisme ASN akan meningkat, dan pada gi-

lirannya, kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Kementerian Agama kepada masyarakat akan menjadi lebih prima dan akuntabel.

3. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) terintegrasi berbasis kompetensi nasional

Alternatif kebijakan ini merupakan strategi fundamental yang berfokus pada pembangunan infrastruktur teknologi informasi di lingkungan Kementerian Agama untuk secara revolusioner meningkatkan pengelolaan kompetensi ASN. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang terintegrasi dan berbasis kompetensi nasional akan menjadi tulang punggung bagi seluruh proses manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, penempatan, penilaian kinerja, hingga pengembangan kompetensi. Ini akan mengatasi masalah TNA yang tidak sistematis dengan menyediakan alat digital yang mampu mengidentifikasi kebutuhan kompetensi secara objektif, real-time, dan pada skala nasional.

Inti dari kebijakan ini adalah mewujudkan sebuah platform digital tunggal yang mengintegrasikan berbagai modul kepegawaian. SIMPEG yang ideal ini tidak hanya menyimpan data dasar pegawai (nama, jabatan, riwayat pendidikan), tetapi juga mengelola secara komprehensif data terkait kompetensi. Ini mencakup profil kompetensi setiap ASN (pengetahuan, keterampilan, dan sikap), hasil penilaian kinerja yang dikaitkan dengan standar kompetensi jabatan, riwayat pelatihan yang telah diikuti, serta rencana pengembangan individu (*IDP - Individual Development Plan*) yang *up-to-date*. Dengan integrasi ini, seluruh informasi kompetensi pegawai akan tersedia secara terpusat dan dapat diakses dengan mudah oleh pihak yang berwenang.

Lebih lanjut, SIMPEG terintegrasi ini harus memiliki modul khusus yang didedikasikan untuk analisis kebutuhan pelatihan (TNA) dan rekomendasi pelatihan berbasis kompetensi. Modul ini akan mampu secara otomatis membandingkan kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi jabatan dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan analisis kesenjangan ini, sistem dapat merekomendasikan program pelatihan yang paling relevan dan efektif bagi setiap individu atau kelompok pegawai. Misalnya, jika seorang ASN di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dinilai memiliki kesenjangan dalam literasi digital, sistem dapat merekomendasikan kursus e-learning tertentu yang tersedia di platform.

Selain fitur analisis dan rekomendasi, kebijakan ini juga mencakup pengembangan platform e-learning terpusat yang terintegrasi langsung dengan SIMPEG. Platform ini akan menjadi repositori bagi seluruh modul pelatihan, materi pembelajaran, dan sumber daya pengembangan kompetensi yang terstandar secara nasional oleh Kementerian Agama. ASN dapat mengakses pelatihan daring kapan saja dan di mana saja, yang akan mengatasi hambatan geografis dan waktu. Kualitas pelatihan akan lebih terjamin karena materi telah dikurasi dan disetujui di tingkat pusat. Tracking partisipasi dan penyelesaian pelatihan juga dapat dilakukan secara otomatis melalui SIMPEG.

Penerapan SIMPEG terintegrasi berbasis kompetensi nasional ini akan membawa dampak transformatif bagi manajemen SDM di Kementerian Agama. Bagi Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, ini berarti TNA akan menjadi proses yang lebih ob-

pektif, efisien, dan didukung oleh data. Program pengembangan kompetensi tidak lagi bersifat acak, melainkan terarah dan personal. Pada skala yang lebih luas, kebijakan ini akan menciptakan ASN Kementerian Agama yang lebih profesional, adaptif, dan mampu memberikan pelayanan publik yang konsisten dan berkualitas tinggi di seluruh wilayah Indonesia, sejalan dengan amanat Undang-Undang ASN.

4. Kebijakan insentif dan konsekuensi kinerja terkait pelaksanaan TNA dan peningkatan kompetensi

Alternatif kebijakan ini berfokus pada penguatan sistem manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama, termasuk Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, dengan mengaitkan secara langsung pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) dan partisipasi dalam program pengembangan kompetensi dengan sistem insentif (penghargaan) dan konsekuensi (sanksi). Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan akuntabilitas yang lebih tinggi dan mendorong motivasi intrinsik ASN serta pimpinan unit kerja agar serius dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Kebijakan ini mengakui bahwa tanpa mekanisme reward and punishment yang jelas, upaya peningkatan kompetensi seringkali hanya menjadi formalitas.

Kebijakan ini akan secara eksplisit memasukkan indikator kinerja terkait pelaksanaan TNA yang sistematis dan partisipasi aktif dalam program pengembangan kompetensi ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perjanjian Kinerja pejabat eselon. Misalnya, pejabat yang bertanggung jawab atas SDM di Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar dapat memiliki target untuk menyelesaikan TNA unit kerjanya tepat waktu dan dengan kualitas yang baik, serta memastikan tingkat partisipasi pegawai dalam pelatihan sesuai target. Bagi pegawai, partisipasi aktif dan hasil positif dari pelatihan yang direkomendasikan TNA dapat menjadi bagian dari penilaian kinerja individu mereka.

Dari sisi insentif, kebijakan ini dapat memberikan berbagai bentuk penghargaan bagi unit kerja atau individu yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap TNA dan pengembangan kompetensi. Ini bisa berupa:

- Penghargaan institusional: Pemberian penghargaan bagi unit kerja terbaik dalam pelaksanaan TNA dan pencapaian target pengembangan kompetensi, yang dapat berupa tambahan anggaran atau fasilitas.
- Apresiasi individual: Pengakuan formal, sertifikat, atau bahkan bonus kinerja bagi ASN yang proaktif dalam pengembangan diri dan menunjukkan peningkatan kompetensi yang signifikan pasca-pelatihan.
- Prioritas karier: Kinerja baik dalam aspek pengembangan kompetensi (misalnya, penyelesaian program pelatihan spesifik, perolehan sertifikasi) dapat menjadi poin plus dalam pertimbangan promosi jabatan, rotasi, atau penugasan khusus yang strategis. Ini sejalan dengan prinsip sistem merit yang mengutamakan kompetensi dalam pengembangan karier (Abdullah & Subagyo, 2020).

Di sisi lain, kebijakan ini juga harus mencakup konsekuensi kinerja bagi unit kerja atau individu yang tidak memenuhi standar dalam pelaksanaan TNA atau menunjukkan kelalaian dalam pengembangan kompetensi. Bentuk konsekuensi bisa beragam:

- Pembekuan atau penundaan anggaran pelatihan: Unit kerja yang tidak melaksanakan TNA sesuai standar yang ditetapkan dapat menghadapi pembekuan atau penundaan alokasi anggaran pelatihan.
- Penurunan penilaian kinerja: Kegagalan dalam memenuhi target TNA atau partisipasi pengembangan kompetensi dapat berujung pada penurunan nilai SKP atau perjanjian kinerja pejabat yang bertanggung jawab.
- Pembinaan dan sanksi administratif: Bagi individu pegawai, ketidakpatuhan terhadap program pengembangan kompetensi yang telah direkomendasikan dan disepakati dapat berujung pada pembinaan khusus atau, dalam kasus yang ekstrem, sanksi administratif sesuai peraturan yang berlaku (Ramadan & Prasetyo, 2022).

Dengan mengimplementasikan kebijakan insentif dan konsekuensi kinerja ini, Kementerian Agama, termasuk Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, dapat menciptakan mekanisme feedback loop yang kuat. ASN akan termotivasi untuk secara serius terlibat dalam proses TNA dan pengembangan kompetensi karena ada dampak langsung pada karier dan kesejahteraan mereka. Pimpinan unit kerja juga akan didorong untuk memastikan TNA dilakukan secara sistematis dan program pelatihan dilaksanakan secara efektif, karena hal tersebut menjadi bagian dari penilaian kinerja mereka. Kebijakan ini akan memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan SDM dan secara signifikan mendorong peningkatan kompetensi ASN untuk pelayanan publik yang prima.

Berdasarkan alternatif kebijakan di atas, penulis mengajukan kebijakan sebagai rekomendasi kebijakan peningkatan kualitas pelayanan publik dalam rangka mempertahankan predikat WBBM berdasarkan teori William N. Dunn, khususnya kriteria evaluasi kebijakan yang meliputi: efektivitas, efisiensi, pemerataan, responsivitas, dan kecukupan sebagai berikut :

**Tabel 2.** Skoring Pemilihan Alternatif Rekomendasi

Alternatif Kebijakan	Kriteria Pemilihan Alternatif (Skor 1-5)					Skor Total
	Efektivitas	Efisiensi	Pemerataan	Responsivitas	Kecukupan	
Pembentukan Tim Ahli TNA dan Kurikulum Nasional untuk Kompetensi Spesifik Kemenag	5	4	5	5	4	23
Penerbitan Peraturan Menteri/Keputusan Menteri tentang Standarisasi dan Mandat TNA	5	5	5	5	5	25
Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Terintegrasi Berbasis Kompetensi Nasional	5	4	5	5	4	23
Kebijakan Insentif dan Konsekuensi Kinerja Terkait Pelaksanaan TNA dan Peningkatan Kompetensi	4	4	5	4	5	22

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Analisis menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia yang bertugas. Kesenjangan dalam kompetensi ini seringkali muncul karena belum adanya mekanisme yang sistematis dan terstandardisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan. Oleh karena itu, tanpa Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) yang efektif, program pengembangan pegawai cenderung kurang tepat sasaran dan dampaknya terhadap peningkatan pelayanan menjadi tidak optimal.

Pentingnya intervensi kebijakan di tingkat yang lebih tinggi menjadi krusial. Rekomendasi utama dari kajian ini adalah penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau Keputusan Menteri Agama (KMA). Regulasi ini akan secara resmi memandatkan dan menstandardisasi pelaksanaan TNA di seluruh unit kerja Kementerian Agama. Dengan adanya payung hukum yang kuat ini, diharapkan Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, dan unit lainnya, dapat merancang dan melaksanakan program pelatihan yang benar-benar menjawab kebutuhan operasional dan strategis, sehingga memastikan kualitas pelayanan publik tetap prima dan predikat WBBM dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

### Rekomendasi

Untuk mengatasi masalah sistemik terkait kurangnya perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) yang sistematis di seluruh unit kerja Kementerian Agama, termasuk Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, rekomendasi kebijakan strategis utama adalah penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau Keputusan Menteri Agama (KMA) yang secara tegas memandatkan dan menstandardisasi pelaksanaan TNA. Kebijakan pada level ini akan memberikan kekuatan hukum yang kuat dan menciptakan keseragaman dalam pendekatan TNA di seluruh jajaran Kementerian Agama, sehingga meminimalkan variasi dan inkonsistensi yang selama ini terjadi.

Isi Pokok Rekomendasi PMA/KMA ini harus mencakup:

- Mandat wajib pelaksanaan TNA: PMA/KMA harus secara eksplisit menyatakan bahwa pelaksanaan TNA adalah wajib bagi setiap unit kerja (mulai dari eselon I hingga Kantor Kemenag Kabupaten/Kota) sebagai prasyarat mutlak untuk menyusun dan mengalokasikan anggaran program pengembangan kompetensi ASN. Ini akan menghilangkan diskresi dan memastikan bahwa setiap program pelatihan memiliki dasar kebutuhan yang kuat dan teridentifikasi.
- Standardisasi metodologi TNA: PMA/KMA harus merinci metodologi TNA yang baku dan seragam. Ini meliputi:
  - a. Jenis Analisis: Penekanan pada analisis tingkat organisasi (sesuai visi-misi Kemenag dan unit kerja), analisis tingkat tugas (sesuai job description dan standar kompetensi jabatan), serta analisis tingkat individu (berdasarkan kinerja dan kompetensi aktual pegawai).

- b. Metode Pengumpulan Data: Rekomendasi penggunaan kombinasi metode seperti survei kebutuhan pelatihan, wawancara mendalam dengan atasan dan pegawai, observasi di tempat kerja, analisis laporan kinerja dan keluhan masyarakat, serta hasil assessment center atau uji kompetensi.
- c. Instrumen Standar: Kementerian Agama perlu mengembangkan dan menyediakan instrumen TNA standar (misalnya, kuesioner, panduan wawancara) yang dapat diadaptasi oleh unit kerja di daerah, sehingga data yang dikumpulkan konsisten dan dapat dibandingkan.
- Keterkaitan TNA dengan Anggaran dan Perencanaan: PMA/KMA harus mengikatkan hasil TNA secara langsung dengan proses perencanaan dan pengalokasian anggaran pelatihan. Ini berarti setiap pengajuan anggaran untuk program pengembangan kompetensi harus melampirkan hasil TNA yang telah diverifikasi. Mekanisme verifikasi ini dapat melibatkan unit di tingkat pusat (misalnya, Biro Kepegawaian atau Inspektorat Jenderal) untuk memastikan akurasi dan objektivitas TNA yang dilakukan di daerah.
- Penetapan Penanggung Jawab dan Siklus Pelaksanaan: PMA/KMA harus secara jelas menetapkan unit atau pejabat yang bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan TNA di setiap level organisasi (misalnya, subbagian kepegawaian atau pejabat fungsional analis SDM aparatur). Selain itu, perlu ditetapkan siklus TNA secara periodik (misalnya, setahun sekali atau setiap dua tahun sekali) yang terintegrasi dengan siklus perencanaan strategis Kementerian dan siklus manajemen kinerja pegawai. Hal ini akan memastikan TNA menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak terputus.
- Mekanisme Pelaporan dan Evaluasi: PMA/KMA harus mewajibkan unit kerja untuk menyampaikan laporan hasil TNA dan rencana pengembangan kompetensi kepada unit yang lebih tinggi atau pusat. Laporan ini akan menjadi dasar bagi pemantauan dan evaluasi efektivitas TNA di seluruh Kementerian. Selain itu, PMA/KMA dapat menetapkan indikator keberhasilan TNA (misalnya, persentase program pelatihan yang didasarkan pada TNA, tingkat relevansi pelatihan pasca-evaluasi) yang menjadi bagian dari target kinerja unit kerja dan pejabat terkait.

## REFERENSI

- Altarawneh, I., dan A. S. Gharaibeh. 2020. "The Impact of Training Needs Analysis on Training Effectiveness: A Case Study in Jordanian Public Sector." *Journal of Management and Business Research* 5(2):1-15.
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Blanchard, P. N., dan J. W. Thacker. 2013. *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson Education.
- Denhardt, R. B., dan J. V. Denhardt. 2007. *The New Public Service: Serving, Not Steering* (2nd ed.). M.E. Sharpe.
- Denhardt, R. B., dan J. V. Denhardt. 2017. *Public Administration: An Action Orientation* (8th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. 2020. *Human Resource Management*. Pearson Education.

- Hood, C. 1991. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69(1):3–19.
- Noe, R. A. 2020. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, dan L. L. Berry. 1988. "Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality." *Journal of Retailing* 64(1):12–40.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN
- Pierre, J., dan B. G. Peters. 2000. *Governance, Politics and the State*. St. Martin's Press.
- Purnomo, A., dan T. Handayani. 2021. "Peran Infrastruktur Fisik dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Sektor Pemerintahan." *Jurnal Kebijakan Publik dan Administrasi* 9(1):1–15.
- Putra, I. G. A. A., dan I. B. Mahaputra. 2023. "Kompleksitas Prosedur Birokrasi Sebagai Penghambat Implementasi E-Government." *Jurnal Kajian Administrasi Publik* 7(1):30–42.
- Rivai, V. A., dan I. Fahmi. 2021. *Manajemen Pelayanan: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Rajawali Pers.
- Sari, N., dan F. Abdullah. 2023. "Implikasi Keterbatasan Anggaran Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 10(2):167–80.
- Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Widodo, B. H., dan B. Priyono. 2021. "Peningkatan Literasi Digital Aparatur Sipil Negara Untuk Pelayanan Publik Berbasis Elektronik." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(1):1–15.
- Wijaya, A., dan R. Santoso. 2022. "Peran Infrastruktur Teknologi Informasi dalam Mendukung Keberhasilan E-Government." *Jurnal Sistem Informasi Bisnis* 12(1):1–13.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, dan L. L. Berry. 1988. "Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64(1):12–40.