



## ***Optimizing Public Services in the Ministry of Religious Affairs: The Strategic Role of Training Needs Analysis (TNA) in Developing Employee Competencies***

### **Optimalisasi Pelayanan Publik di Kementerian Agama: Peran Strategis Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai**

**Hamdi**

Office of the Ministry of Religious, Kerinci Regency

Author Correspondence Email: [hamdialya54@gmail.com](mailto:hamdialya54@gmail.com)

Article History	Received (August 18 <sup>th</sup> , 2025)	Revised (September 11 <sup>st</sup> , 2025)	Accepted (October 2 <sup>nd</sup> , 2025)
-----------------	--	--	--

#### **Article News**

##### **Keyword:**

Competence;  
Employees;  
Human Resources;  
Public Services;  
Performance  
Improvement;  
Quality  
Improvement;  
Professionalism;  
Systematic.

##### **Abstract**

*This Policy Paper analyzes the strategic role of training needs analysis (TNA) in optimizing public services within the Ministry of Religious Affairs through employee competency development. The quality of public services is often affected by the gap between employee competencies and job demands and public expectations. Therefore, TNA serves as a systematic method for identifying these gaps, thereby ensuring more targeted, efficient, and effective training programs. This study uses a qualitative method with a descriptive-analytical approach, reviewing various literature, internal documents, and relevant best practices to develop an adaptive TNA conceptual framework within the Ministry of Religious Affairs. The analysis shows that comprehensive TNA implementation, from problem identification and data collection from various sources (management, employees, and service users), to data analysis and the formulation of training recommendations, can significantly increase the relevance and positive impact of human resource development programs. TNA helps shift the approach to training from simply "filling time" to a strategic investment focused on tangible performance improvements. Recommendations generated from TNA enable the Ministry of Religious Affairs to allocate resources more wisely, prioritize crucial competency areas, and design results-oriented training curricula. The effective implementation of TNA is expected to create a culture of continuous learning, improve employee professionalism, and ultimately, realize excellent and equitable public services for the entire community.*

##### **Kata Kunci:**

Pelatihan;  
Kompetensi;  
Pegawai;  
Sumber Daya  
Manusia;  
Pelayanan Publik;  
Peningkatan  
Kinerja;

##### **Abstrak**

*Policy Paper ini menganalisis peran strategis analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis/TNA) dalam mengoptimalkan pelayanan publik di lingkungan Kementerian Agama melalui pengembangan kompetensi pegawai. Kualitas pelayanan publik sering kali dipengaruhi oleh kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan dan harapan masyarakat. Oleh karena itu, TNA hadir sebagai metode sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan tersebut, sehingga program pelatihan yang dirancang*

Peningkatan Mutu;  
Profesionalisme;  
Sistematis.

menjadi lebih tepat sasaran, efisien, dan efektif. Studi ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis-deskriptif dengan mengkaji berbagai literatur, dokumen internal, dan praktik terbaik (*best practices*) yang relevan untuk membangun kerangka konseptual TNA yang adaptif di Kementerian Agama. Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi TNA secara menyeluruh, mulai dari tahap identifikasi masalah, pengumpulan data dari berbagai sumber (manajemen, pegawai, dan pengguna layanan), hingga analisis data dan perumusan rekomendasi pelatihan, dapat secara signifikan meningkatkan relevansi dan dampak positif program pengembangan SDM. TNA membantu mengubah pendekatan pelatihan dari sekadar "mengisi waktu" menjadi investasi strategis yang berfokus pada peningkatan kinerja nyata. Rekomendasi yang dihasilkan dari TNA memungkinkan Kementerian Agama untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih bijak, memprioritaskan area kompetensi yang krusial, dan merancang kurikulum pelatihan yang berorientasi pada hasil. Penerapan TNA yang efektif diharapkan dapat menciptakan budaya belajar berkelanjutan, meningkatkan profesionalisme pegawai, dan pada akhirnya, mewujudkan pelayanan publik yang prima dan berkeadilan bagi seluruh masyarakat.

**To cite this article:** Hamdi. (2025). Optimizing Public Services in the Ministry of Religious Affairs: The Strategic Role of Training Needs Analysis (TNA) in Developing Employee Competencies. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume (issue), Pages: 889-912.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik yang berkualitas merupakan pilar fundamental bagi tata kelola pemerintahan yang modern, efektif, dan demokratis. Ia bukan sekadar fungsi administratif, melainkan manifestasi nyata dari kontrak sosial antara negara dan warganya. Kualitas layanan yang diberikan oleh institusi pemerintah secara langsung mencerminkan tingkat peradaban, integritas, dan komitmen negara dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah pemerintahan seringkali diukur dari sejauh mana ia mampu memberikan pelayanan yang responsif, adil, dan memuaskan bagi seluruh lapisan publik.

Dalam konteks Indonesia, semangat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik telah menjadi agenda sentral dalam kerangka besar Reformasi Birokrasi Nasional. Pemerintah secara berkelanjutan mendorong transformasi birokrasi dari budaya kerja yang kaku dan berorientasi pada aturan (*rule-based*) menjadi birokrasi yang dinamis, berorientasi pada hasil (*performance-based*), dan yang terpenting, berorientasi pada kepuasan masyarakat (*customer-oriented*). Upaya ini menuntut adanya perubahan fundamental pada tiga aspek utama: kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur.

Di tengah pusaran agenda reformasi tersebut, Kementerian Agama (Kemenag) memegang posisi yang unik dan strategis. Sebagai lembaga yang melayani kebutuhan spiritual, pendidikan, dan sosial mayoritas penduduk Indonesia, Kemenag memiliki jangkauan layanan yang sangat luas dan menyentuh langsung aspek-aspek paling esensial dalam kehidupan masyarakat. Mulai dari urusan pernikahan, pelaksanaan ibadah haji, pengelolaan pendidikan madrasah, hingga pembinaan kerukunan umat beragama, peran Kemenag tidak tergantikan.

Efektivitas pelayanan Kementerian Agama secara nasional sangat ditentukan oleh kinerja unit-unit kerjanya di tingkat daerah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci, sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat di tingkat lokal, menjadi garda terdepan dalam menerjemahkan kebijakan nasional menjadi layanan nyata bagi masyarakat Kerinci. Kinerja lembaga inilah yang pada akhirnya membentuk persepsi dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Kementerian Agama secara keseluruhan.

Secara spesifik, Kantor Kemenag Kabupaten Kerinci mengemban tugas krusial dalam memberikan berbagai layanan vital. Layanan tersebut mencakup administrasi nikah dan rujuk di Kantor Urusan Agama (KUA), penyelenggaraan bimbingan manasik dan administrasi haji dan umrah, pembinaan dan pengawasan madrasah, serta pengelolaan zakat dan wakaf. Setiap layanan ini memiliki standar dan ekspektasi tinggi dari masyarakat yang harus dipenuhi secara konsisten.

Meskipun memegang peran yang sangat penting, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara standar pelayanan publik ideal dengan kualitas layanan yang diberikan. Tuntutan akan layanan yang transparan, akuntabel, cepat, dan berorientasi pada kepuasan pengguna belum sepenuhnya terwujud. Kesenjangan inilah yang menjadi titik awal dari permasalahan yang perlu diidentifikasi dan diatasi secara sistematis.

Sebagai bukti empiris adanya ruang untuk perbaikan, hasil survei Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan (IPKP) pada triwulan I tahun 2025 menunjukkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci memperoleh nilai rata-rata 3,6 dari skala maksimal 4,0. Angka ini secara sekilas menempatkan kualitas layanan pada kategori "Baik", namun belum mencapai predikat "Sangat Baik" atau "Prima".

Nilai 3,6 bukanlah sekadar statistik. Angka ini menyiratkan sebuah realitas ganda: di satu sisi, banyak aspek pelayanan yang sudah berjalan sesuai prosedur, namun di sisi lain, masih terdapat kekurangan-kekurangan signifikan yang dirasakan oleh masyarakat. Kekurangan ini mungkin tampak kecil secara individual, seperti waktu tunggu yang sedikit lebih lama atau informasi yang kurang jelas, namun secara kumulatif ia menghalangi pencapaian standar pelayanan yang lebih tinggi dan berkelas dunia.

Fakta ini menjadi semakin krusial jika dihadapkan pada ekspektasi masyarakat yang terus meningkat. Di era digital saat ini, masyarakat terbiasa dengan layanan sektor swasta yang serba cepat, mudah diakses, dan personal. Mereka secara alamiah menuntut standar yang sama dari layanan publik. Keterlambatan, prosedur yang berbelit, atau petugas yang kurang responsif tidak lagi dapat ditoleransi dan menjadi sumber ketidakpuasan.

Kualitas pelayanan publik merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor kompleks. Beberapa faktor kunci yang sangat memengaruhi persepsi masyarakat antara lain ketersediaan informasi yang mudah diakses, kesederhanaan dan kepastian prosedur, transparansi waktu dan biaya, kenyamanan sarana dan prasarana, kecepatan respons petugas, hingga kemudahan akses terhadap layanan konsultasi dan pengaduan.

Di balik faktor-faktor yang tampak di permukaan, terdapat sejumlah kendala internal yang secara sistematis menghambat peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan. Tantangan ini seringkali tidak terlihat langsung oleh publik, namun menjadi akar dari berbagai permasalahan yang muncul. Tanpa mengatasi kendala internal ini, upaya perbaikan hanya akan bersifat tamal sulam dan tidak akan bertahan lama.

Analisis awal mengidentifikasi tiga kendala internal utama di lingkungan Kantor Kemenag Kabupaten Kerinci. Pertama, keterbatasan kuantitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Kedua, pemanfaatan teknologi informasi dan infrastruktur

pendukung yang belum optimal. Ketiga, tingkat kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) dan standar layanan yang masih rendah.

Aspek SDM menjadi tantangan paling mendasar. Terdapat ketidakseimbangan antara beban kerja dengan jumlah pegawai yang tersedia, yang berakibat pada lambatnya layanan. Lebih dari itu, kesenjangan kompetensi juga menjadi masalah serius. Banyak pegawai belum sepenuhnya menguasai aplikasi layanan digital modern (seperti SIMKAH, SIWAK, SIMAS) dan masih mengandalkan proses manual yang tidak efisien.

Masalah SDM diperparah oleh keterbatasan sarana dan prasarana pendukung. Sejak pemekaran wilayah, Kemenag Kerinci belum memiliki gedung kantor permanen yang dirancang untuk pelayanan publik modern. Ketiadaan ruang layanan terpadu, infrastruktur server yang memadai, dan peralatan komputer yang usang secara langsung menghambat digitalisasi dan efisiensi layanan.

Di sisi sistem, masih ditemukannya kelemahan dalam kepatuhan terhadap SOP, lemahnya pengendalian gratifikasi, temuan audit yang berulang, serta minimnya inovasi pelayanan publik menunjukkan adanya masalah pada sistem manajemen kinerja. Sistem yang belum terintegrasi dan terukur dengan baik membuat pengawasan menjadi lemah dan perbaikan sulit dilakukan secara sistematis.

Apabila kombinasi permasalahan ini—SDM yang kurang kompeten, infrastruktur yang terbatas, dan sistem yang lemah—tidak segera diatasi, maka kualitas layanan yang telah dibangun berisiko mengalami stagnasi bahkan penurunan. Hal ini pada akhirnya akan menggerus kepercayaan publik, sebuah aset yang sangat mahal dan sulit untuk dibangun kembali.

Menyadari bahwa SDM adalah motor penggerak utama dalam setiap organisasi pelayanan, maka solusi yang paling strategis dan berkelanjutan adalah berinvestasi pada pengembangan kompetensi pegawai. Pegawai yang kompeten, adaptif, dan berintegritas adalah kunci untuk mengatasi berbagai tantangan operasional dan meningkatkan kualitas layanan secara signifikan.

Namun, pengembangan kompetensi tidak boleh dilakukan secara acak atau sporadis. Agar efektif dan efisien, program pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada sebuah diagnosis yang akurat. Di sinilah Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis - TNA) memegang peran strategis. TNA adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki untuk mencapai standar pelayanan prima.

Oleh karena itu, *policy paper* ini akan berfokus pada analisis mendalam mengenai peran sentral TNA sebagai instrumen kebijakan untuk mengatasi akar masalah keterbatasan kompetensi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci. Kajian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa implementasi TNA yang sistematis adalah langkah paling fundamental dalam merancang program pengembangan SDM yang tepat sasaran.

Pada akhirnya, tujuan dari kajian ini adalah untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang konkret dan dapat diimplementasikan guna mengoptimalkan pelayanan publik. Dengan menjadikan TNA sebagai fondasi, diharapkan Kemenag Kerinci tidak hanya mampu mempertahankan kualitas layanan yang ada, tetapi juga terus berinovasi untuk membangun kepercayaan masyarakat secara berkelanjutan. Paper ini akan melanjutkan dengan identifikasi masalah, analisis akar masalah, telaah kerangka teori, pengembangan alternatif kebijakan, hingga simpulan dan rekomendasi.

## Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis latar belakang yang komprehensif, teridentifikasi tiga masalah utama yang saling terkait dan secara kolektif menghambat optimalisasi pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci. Ketiga masalah tersebut adalah sebagai berikut:

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

Masalah ini merupakan tantangan ganda yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas. Dari sisi kuantitas, terdapat ketidakseimbangan yang signifikan antara beban kerja yang diamanatkan oleh Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) dengan jumlah pegawai yang tersedia, terutama pada jabatan-jabatan fungsional teknis. Kekurangan personel ini secara langsung menyebabkan antrian layanan yang panjang, potensi kesalahan administrasi, dan kelelahan kerja. Dari sisi kualitas, terdapat kesenjangan kompetensi yang nyata antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan layanan modern. Banyak pegawai belum sepenuhnya menguasai aplikasi layanan digital seperti SIMKAH, SIWAK, dan SIMAS, sehingga masih mengandalkan proses manual yang lambat dan tidak efisien. Diperparah oleh frekuensi pelatihan yang minim (rata-rata 12-15 JPL per tahun, di bawah standar 20 JPL) dan praktik rotasi pegawai yang tidak berbasis kompetensi, kondisi ini menciptakan aparatur yang kurang adaptif dan kesulitan berinovasi untuk memenuhi ekspektasi publik yang semakin tinggi.

### 2. Kurangnya Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Infrastruktur Pendukung

Potensi transformasi digital dalam pelayanan publik terhambat secara serius oleh keterbatasan infrastruktur dan teknologi yang memadai. Secara fisik, ketiadaan gedung kantor permanen yang dirancang untuk pelayanan modern mengakibatkan minimnya fasilitas esensial seperti ruang layanan terpadu (PTSP), ruang server yang aman, dan aksesibilitas bagi penyandang disabilitas. Secara teknologi, masalah ini termanifestasi dalam bentuk peralatan komputer yang usang, konektivitas internet yang tidak stabil, dan minimnya integrasi antar sistem layanan. Akibatnya, implementasi platform digital nasional seringkali berjalan secara "semi-digital", di mana proses input dan verifikasi data masih memerlukan langkah-langkah manual yang memakan waktu dan berisiko menimbulkan kesalahan. Keterbatasan ini tidak hanya menurunkan efisiensi operasional tetapi juga menempatkan Kankemenag Kerinci pada posisi yang sulit untuk memenuhi standar pelayanan prima sebagaimana diatur dalam regulasi nasional mengenai e-government.

### 3. Rendahnya Kepatuhan terhadap SOP dan Standar Layanan

Meskipun standar operasional prosedur (SOP) telah ditetapkan di tingkat nasional, implementasinya di lapangan masih belum konsisten dan seragam. Hal ini terbukti dari adanya temuan audit yang berulang, keluhan masyarakat terkait prosedur yang berbeda-beda antar unit layanan (misalnya, antar KUA), dan ketidakpastian mengenai waktu penyelesaian layanan. Rendahnya kepatuhan ini berakar dari dua faktor utama: lemahnya fungsi pengawasan internal serta belum efektifnya mekanisme *reward and punishment*. Tidak adanya sistem monitoring dan evaluasi kepatuhan SOP secara berkala membuat pelanggaran prosedur seringkali tidak terdeteksi dan tidak terkoreksi. Di sisi lain, ketiadaan sanksi yang tegas bagi pelanggar dan minimnya apresiasi bagi mereka yang patuh menciptakan budaya kerja di mana kepatuhan terhadap SOP tidak dianggap sebagai prioritas utama. Akibatnya, pelayanan menjadi tidak dapat diprediksi, menimbulkan ketidakpastian bagi masyarakat, dan berpotensi menggerus kepercayaan publik terhadap institusi.

*Analisis Prioritas Masalah (Metode USG)*

Untuk menentukan masalah yang paling krusial dan mendesak untuk ditangani, dilakukan analisis prioritas menggunakan metode *Urgency*, *Seriousness*, *Growth* (USG). Setiap masalah dinilai berdasarkan tiga kriteria dengan skala 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi):

- *Urgency*: Seberapa mendesak masalah ini harus diselesaikan dari segi waktu.
- *Seriousness*: Seberapa serius dampak yang ditimbulkan oleh masalah ini terhadap produktivitas, kualitas layanan, dan pencapaian tujuan organisasi.
- *Growth*: Seberapa besar potensi masalah ini akan memburuk jika tidak segera ditangani.

**Tabel 1.** Analisis Prioritas Masalah Menggunakan Metode USG

No.	Daftar Masalah	Urgen- cy	Serious- ness	Growth	Total
1.	Keterbatasan SDM & Kompetensi	5	5	4	14
2.	Rendahnya Kepatuhan SOP & Standar Layanan	5	5	3	13
3.	Kurangnya Pemanfaatan TI & Infrastruktur	4	4	3	11

*Keterangan*

Berdasarkan hasil analisis USG, "Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kompetensi" menempati peringkat tertinggi dengan skor 14. Masalah ini ditetapkan sebagai prioritas utama karena dinilai memiliki tingkat urgensi dan keseriusan yang maksimal (skor 5), di mana dampaknya dirasakan secara langsung dan signifikan pada seluruh lini pelayanan setiap hari. Potensi masalah ini untuk berkembang (*growth*) juga tinggi (skor 4), karena seiring berjalannya waktu, kesenjangan kompetensi akan semakin melebar dibandingkan dengan tuntutan pelayanan publik yang terus meningkat.

**Gambar 1.** Diagram Fishbone

Dari seluruh analisis, akar masalah yang paling fundamental dan memiliki dampak domino terhadap masalah lainnya adalah tidak adanya perencanaan pelatihan yang sistematis dan berbasis pada *Training Needs Analysis* (TNA). Tanpa TNA, alokasi sumber daya untuk pengembangan kompetensi menjadi tidak tepat sasaran, mengakibatkan kesenjangan kompetensi tidak pernah teratasi secara efektif, yang pada akhirnya menurunkan kualitas pelayanan publik.

### **Rumusan Masalah**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci mengalami permasalahan dalam peningkatan kapasitas aparatur yang disebabkan oleh tidak adanya perencanaan pelatihan berbasis *Training Needs Analysis* (TNA), sehingga program pengembangan kompetensi yang ada tidak tepat sasaran, berdampak pada rendahnya efektivitas dan kualitas layanan publik kepada Masyarakat.

### **Tujuan dan Manfaat Kajian**

#### *Tujuan Kajian*

Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan strategi yang optimal dalam mengintegrasikan Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) sebagai instrumen kunci untuk meningkatkan kompetensi pegawai, yang pada akhirnya akan mengoptimalkan kualitas pelayanan publik di Kementerian Agama.

Tujuan spesifik dari kajian ini meliputi evaluasi mendalam terhadap praktik TNA yang telah dilakukan di lingkungan Kementerian Agama saat ini, membandingkannya dengan praktik terbaik (*best practices*) dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) sektor publik, serta mengukur kesenjangan antara kompetensi pegawai yang ada dengan tuntutan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai standar pelayanan publik prima.

Selain itu, kajian ini bertujuan untuk merumuskan model kebijakan strategis mengenai kerangka kerja TNA yang efektif, yang dapat menjamin relevansi, efisiensi, dan dampak dari program-program pelatihan dan pengembangan, sehingga secara langsung berkontribusi pada pencapaian visi dan misi Kementerian Agama sebagai institusi layanan publik yang profesional dan akuntabel.

#### *Manfaat Kajian*

1. Bagi Kementerian Agama  
Kajian ini akan memberikan panduan kebijakan yang jelas dan berbasis bukti untuk mereformasi sistem pengembangan kompetensi pegawai, memastikan bahwa alokasi anggaran dan sumber daya pelatihan menjadi lebih terarah pada area-area kompetensi yang paling mendesak dan kritis, sehingga investasi dalam pelatihan memberikan imbal hasil (*return on investment*) yang maksimal dalam bentuk peningkatan kualitas pelayanan.
2. Bagi ASN Kementerian Agama  
Manfaatnya adalah terjaminnya program pelatihan yang relevan dan *up-to-date*, yang secara nyata akan menutup kesenjangan kompetensi individu, meningkatkan motivasi kerja, membuka peluang karir yang lebih baik, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan pegawai karena mereka dibekali dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaannya.
3. Bagi pelayanan publik dan masyarakat



Kajian ini secara fundamental bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik yang diberikan oleh Kementerian Agama, karena pegawai yang kompeten akan mampu memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, responsif, dan profesional, yang secara langsung akan meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat (*customer satisfaction*) terhadap kinerja institusi pemerintah.

## KERANGKA TEORITIS DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teoritis

Dukungan teoritis memberikan landasan ilmiah yang memvalidasi hubungan sebab-akibat antara investasi pada kompetensi SDM dan peningkatan kinerja organisasi. Teori-teori berikut secara fundamental mendukung urgensi implementasi TNA yang sistematis.

#### 1. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Teori Modal Manusia, yang dipelopori oleh ekonom seperti Gary Becker dan Theodore Schultz, merupakan landasan fundamental yang membenarkan investasi organisasi pada pengembangan sumber daya manusia. Teori ini memandang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (kompetensi) yang dimiliki oleh individu bukan sebagai biaya, melainkan sebagai aset atau "modal" yang dapat ditingkatkan nilainya. Sama seperti modal fisik (mesin atau gedung), modal manusia dapat menghasilkan pengembalian (*return*) di masa depan dalam bentuk peningkatan produktivitas, inovasi, dan efisiensi.

Inti dari teori ini adalah bahwa pengeluaran untuk pendidikan dan pelatihan bukanlah sekadar konsumsi, melainkan sebuah investasi strategis. Ketika sebuah organisasi, seperti Kantor Kementerian Agama, mengalokasikan sumber daya untuk melatih pegawainya, ia pada dasarnya sedang mengakumulasi modal manusia. Pelatihan yang relevan dan berkualitas akan meningkatkan "stok" kompetensi kolektif dalam organisasi. Peningkatan stok kompetensi ini secara langsung berkorelasi dengan kemampuan organisasi untuk menjalankan fungsinya secara lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas output, dalam hal ini kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks masalah di Kantor Kemenag Kabupaten Kerinci, Teori Modal Manusia menjelaskan mengapa kondisi stagnasi kompetensi sangat berbahaya. Kegagalan untuk berinvestasi secara sistematis dalam pelatihan (seperti yang ditunjukkan oleh rendahnya JPL per tahun) berarti organisasi sedang membiarkan modal manusianya mengalami depresiasi atau menjadi usang. Keterampilan yang tidak diperbarui akan kehilangan relevansinya seiring dengan perubahan teknologi dan regulasi. Akibatnya, produktivitas menurun, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi melemah, yang termanifestasi dalam bentuk pelayanan yang lambat dan kurang responsif.

Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan untuk memandatkan TNA adalah aplikasi langsung dari Teori Modal Manusia. TNA berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengidentifikasi di mana investasi modal manusia paling dibutuhkan dan akan memberikan pengembalian tertinggi. Dengan TNA, investasi pelatihan tidak lagi bersifat spekulatif, melainkan menjadi intervensi yang terarah dan terukur untuk membangun modal manusia yang kompeten, produktif, dan siap menghadapi tantangan masa depan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara signifikan.

#### 2. Teori Pandangan Berbasis Pengetahuan (*Knowledge-Based View* - KBV)



Teori Pandangan Berbasis Pengetahuan (KBV) merupakan pengembangan dari *Resource-Based View* (RBV) yang berargumen bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan sebuah organisasi tidak terletak pada sumber daya fisiknya, melainkan pada aset tak berwujudnya, terutama pengetahuan. KBV menegaskan bahwa pengetahuan—baik yang eksplisit (terdokumentasi dalam prosedur dan manual) maupun yang implisit (*tacit*, berada dalam benak dan pengalaman pegawai)—adalah sumber daya yang paling strategis, unik, dan sulit ditiru oleh organisasi lain.

Menurut teori ini, organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu secara efektif menciptakan, mengintegrasikan, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan. Hal ini menempatkan pegawai bukan hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai "repositori" dan "prosesor" pengetahuan yang hidup. Kemampuan kolektif para pegawai untuk memecahkan masalah, berinovasi, dan memberikan layanan yang unggul adalah manifestasi dari basis pengetahuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, tugas utama manajemen adalah mengelola dan mengembangkan basis pengetahuan ini secara berkelanjutan.

Jika diterapkan pada konteks Kantor Kemenag Kabupaten Kerinci, KBV menyoroti bahwa masalah utama bukanlah sekadar "kurangnya pegawai", tetapi "kurangnya basis pengetahuan yang relevan" untuk memberikan pelayanan publik modern. Ketidakmampuan pegawai mengoperasikan sistem digital, memahami regulasi baru, atau berkomunikasi secara efektif dengan publik menunjukkan adanya defisit dalam basis pengetahuan organisasi. Tanpa intervensi yang sistematis untuk membangun kembali dan memperbarui basis pengetahuan ini, Kemenag Kerinci akan terus tertinggal dan tidak mampu bersaing dalam memberikan layanan berkualitas.

Kebijakan untuk memandatkan TNA adalah langkah krusial dalam kerangka KBV. TNA adalah mekanisme formal untuk memetakan kondisi basis pengetahuan organisasi saat ini, mengidentifikasi kesenjangan (*knowledge gaps*) antara pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis (pelayanan prima), dan merancang intervensi (pelatihan) untuk menutup kesenjangan tersebut. Dengan demikian, TNA mengubah pengembangan kompetensi dari aktivitas administratif menjadi proses manajemen pengetahuan yang strategis, memastikan bahwa organisasi secara proaktif membangun asetnya yang paling berharga: pengetahuan kolektif para pegawainya.

### 3. Teori Kualitas Layanan (*Servqual*)

Teori Kualitas Layanan yang paling dikenal melalui model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, menawarkan kerangka kerja terukur untuk memahami serta mengevaluasi kualitas layanan dari perspektif pelanggan (masyarakat). Teori ini menekankan bahwa kualitas layanan merupakan fungsi dari kesenjangan (*gap*) antara harapan pelanggan dan persepsi mereka terhadap layanan yang diterima. Model SERVQUAL mengidentifikasi lima dimensi utama penilaian kualitas layanan, yaitu: Tangibles (bukti fisik), Reliability (keandalan), Responsiveness (ketanggapan), Assurance (jaminan), dan Empathy (empati).

Setiap dimensi ini secara langsung terkait dengan kompetensi pegawai. *Reliability* (kemampuan memberikan layanan secara akurat dan konsisten) bergantung pada pemahaman mendalam pegawai terhadap SOP dan regulasi. *Responsiveness* (kesigapan untuk membantu dan memberikan layanan cepat) bergantung pada efisiensi kerja dan penguasaan teknologi. *Assurance*

(pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan pegawai untuk menumbuhkan kepercayaan) bergantung pada kompetensi teknis dan *soft skills*. Sementara *empathy* (perhatian personal kepada pelanggan) bergantung pada keterampilan komunikasi dan interpersonal pegawai.

Masalah-masalah yang diidentifikasi di Kemenag Kerinci—seperti layanan yang lambat, prosedur yang tidak konsisten, dan kurangnya penguasaan teknologi—secara langsung berdampak negatif pada dimensi-dimensi SERVQUAL. Layanan yang lambat menurunkan skor *Responsiveness*. Prosedur yang tidak konsisten menggerus *Reliability*. Petugas yang kurang menguasai materi atau sistem digital akan menurunkan skor *Assurance*. Dengan demikian, Teori SERVQUAL memberikan lensa diagnostik untuk melihat bagaimana defisit kompetensi pegawai secara nyata diterjemahkan menjadi persepsi negatif dari masyarakat.

Rekomendasi kebijakan mandatori TNA secara langsung bertujuan untuk meningkatkan skor pada kelima dimensi SERVQUAL. TNA akan mengidentifikasi secara spesifik kompetensi apa yang kurang dan memengaruhi dimensi mana. Misalnya, jika keluhan masyarakat banyak terkait waktu tunggu, TNA mungkin akan merekomendasikan pelatihan manajemen waktu atau penggunaan aplikasi digital untuk meningkatkan *Responsiveness*. Jika keluhan terkait informasi yang salah, TNA akan merekomendasikan pelatihan teknis substantif untuk meningkatkan *Reliability* dan *Assurance*. Dengan demikian, TNA memastikan bahwa program pengembangan SDM secara strategis dirancang untuk memperbaiki aspek-aspek layanan yang paling krusial menurut persepsi masyarakat.

## Dukungan Konseptual

Konsep-konsep berikut merupakan kerangka kerja praktis dan model manajemen modern yang menjadi landasan operasional bagi rekomendasi kebijakan yang diajukan.

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency-Based HRM*)

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) adalah sebuah pendekatan strategis dalam mengelola SDM di mana "kompetensi" menjadi benang merah yang mengintegrasikan seluruh fungsi HR, mulai dari rekrutmen, penempatan, penilaian kinerja, pengembangan, hingga manajemen karier. Dalam model ini, fokus bergeser dari sekadar melihat kualifikasi formal (ijazah) atau tugas-tugas dalam deskripsi jabatan, menjadi identifikasi, pengukuran, dan pengembangan perilaku, pengetahuan, dan keterampilan spesifik yang terbukti menghasilkan kinerja unggul.

Pendekatan ini dimulai dengan penyusunan "model kompetensi" atau "kamus kompetensi" untuk setiap jabatan, yang mendefinisikan secara jelas kompetensi apa saja yang dibutuhkan dan pada level kemahiran berapa. Model ini kemudian menjadi acuan untuk segalanya. Rekrutmen mencari kandidat dengan kompetensi yang sesuai. Penilaian kinerja mengukur sejauh mana pegawai menunjukkan kompetensi yang diharapkan. Dan yang terpenting, pengembangan karier dan pelatihan bertujuan untuk menutup kesenjangan (*competency gap*) antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan yang disyaratkan oleh jabatannya saat ini atau di masa depan.

Ketiadaan TNA yang sistematis di Kemenag Kerinci adalah indikasi bahwa pendekatan MSDM-BK belum sepenuhnya terimplementasi. Pelatihan yang tidak didasarkan pada analisis kesenjangan kompetensi menunjukkan bahwa

pengembangan SDM masih bersifat reaktif dan terfragmentasi, bukan bagian dari sebuah sistem yang terintegrasi. Hal ini menyebabkan ketidakselarasan antara investasi pelatihan dengan kebutuhan kinerja nyata, sehingga program pengembangan menjadi tidak efektif.

Oleh karena itu, kebijakan untuk memandatkan TNA adalah langkah fundamental pertama dalam transisi menuju MSDM-BK yang sesungguhnya. TNA adalah mesin utama dalam siklus MSDM-BK yang berfungsi sebagai jembatan antara penilaian kinerja (mengidentifikasi *gap*) dan program pengembangan (menutup *gap*). Dengan melembagakan TNA, Kementerian Agama secara sistematis akan memastikan bahwa setiap pegawainya memiliki peta jalan pengembangan yang jelas, dan setiap program pelatihan dirancang secara presisi untuk membangun kompetensi yang dibutuhkan demi mencapai kinerja organisasi yang superior.

## 2. Sistem Merit (*Merit System*)

Sistem Merit adalah prinsip fundamental dalam administrasi publik modern yang menegaskan bahwa seluruh keputusan terkait manajemen aparatur sipil negara (ASN)—termasuk rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan—harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang profesional, netral, dan berkinerja tinggi, serta bebas dari praktik nepotisme, kolusi, dan korupsi.

Implementasi Sistem Merit yang efektif menuntut adanya instrumen yang objektif dan transparan untuk mengukur dan mengembangkan kompetensi. Tanpa mekanisme ini, klaim bahwa keputusan didasarkan pada "merit" dapat menjadi subjektif dan bias. Di sinilah peran pengembangan kompetensi menjadi sangat sentral. Sebuah organisasi yang menganut sistem merit harus secara proaktif menyediakan kesempatan bagi setiap pegawainya untuk meningkatkan kompetensi mereka agar dapat bersaing secara adil untuk kemajuan karier dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Masalah yang terjadi di Kemenag Kerinci, seperti rotasi yang tidak berbasis kompetensi dan kurangnya pelatihan yang terstruktur, menunjukkan adanya kelemahan dalam penerapan Sistem Merit. Ketika penempatan tidak mempertimbangkan keahlian, dan ketika kesempatan pengembangan tidak merata, maka prinsip meritokrasi sedang tergerus. Hal ini tidak hanya merugikan pegawai yang berpotensi, tetapi juga merugikan organisasi karena tidak dapat menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat (*the right person in the right place*).

Kebijakan untuk memandatkan TNA adalah langkah strategis untuk memperkuat dan melembagakan Sistem Merit. TNA menyediakan data yang objektif mengenai kebutuhan pengembangan setiap individu dan unit kerja. Hasil TNA dapat digunakan sebagai dasar yang adil untuk menentukan siapa yang perlu mengikuti pelatihan apa, sehingga alokasi kesempatan pengembangan menjadi lebih transparan dan berbasis kebutuhan nyata, bukan preferensi subjektif. Lebih jauh lagi, dengan memastikan semua pegawai memiliki kompetensi yang sesuai standar, TNA membantu menciptakan "lapangan bermain yang setara" (*a level playing field*) bagi semua ASN untuk berkinerja dan berprestasi, yang merupakan esensi dari Sistem Merit.

## 3. Organisasi Pembelajar (*The Learning Organization*)

Konsep Organisasi Pembelajar, yang dipopulerkan oleh Peter Senge, mendeskripsikan sebuah organisasi di mana setiap anggotanya secara kolektif dan

terus-menerus belajar, beradaptasi, dan mentransformasi diri untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi Pembelajar tidak memandang belajar sebagai aktivitas periodik yang terjadi di ruang kelas pelatihan, melainkan sebagai proses yang menyatu dengan pekerjaan sehari-hari. Ciri utamanya adalah adanya komitmen terhadap pembelajaran di semua tingkatan, keterbukaan terhadap ide-ide baru, dan kemampuan untuk secara sistematis memecahkan masalah.

Senge mengidentifikasi lima disiplin yang menjadi pilar Organisasi Pembelajar: *personal mastery* (penguasaan pribadi), *mental models* (model mental), *shared vision* (visi bersama), *team learning* (pembelajaran tim), dan *systems thinking* (berpikir sistemik). Pengembangan kompetensi individu (*personal mastery*) adalah titik awal dari kelima disiplin ini. Organisasi tidak akan bisa belajar jika individu di dalamnya tidak terus-menerus mengembangkan kapasitas personal mereka.

Praktik pengembangan SDM yang sporadis dan reaktif di Kemenag Kerinci menunjukkan bahwa budaya Organisasi Pembelajar belum mengakar kuat. Ketika pelatihan dianggap sebagai formalitas atau hanya berdasarkan ketersediaan anggaran, hal itu mencerminkan pandangan bahwa belajar adalah sebuah "event", bukan sebuah "proses" yang berkelanjutan. Akibatnya, organisasi menjadi kaku, lambat beradaptasi terhadap perubahan, dan cenderung mengulang kesalahan yang sama karena tidak ada mekanisme pembelajaran kolektif yang sistematis.

Oleh karena itu, kebijakan untuk memandatkan TNA adalah sebuah katalisator untuk membangun fondasi Organisasi Pembelajar. TNA melembagakan proses refleksi dan diagnosis diri yang merupakan inti dari pembelajaran. Dengan secara rutin melakukan TNA, organisasi "belajar" tentang kelemahan dan kekuatannya sendiri. Proses ini mendorong individu dan tim untuk secara sadar memikirkan kompetensi apa yang mereka butuhkan (*personal mastery* dan *team learning*). Pada akhirnya, TNA yang dilakukan secara berkelanjutan akan menanamkan budaya perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dan menjadikan pembelajaran sebagai bagian integral dari DNA organisasi, bukan lagi sekadar program insidental.

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan metode kualitatif dengan mengadopsi pendekatan kebijakan (*policy research*) yang bersifat normatif-evaluatif. Pendekatan ini relevan untuk menganalisis dokumen regulasi, implementasi program Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA), dan dampaknya terhadap optimalisasi pelayanan publik di Kementerian Agama. Metode kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai "mengapa" dan "bagaimana" praktik TNA saat ini memengaruhi pengembangan kompetensi pegawai, yang tidak dapat diungkap hanya melalui data statistik (Budiardjo, M., 2018).

Fokus utama kajian ini adalah pada efektivitas implementasi TNA sebagai variabel independen dan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai variabel dependen, dengan kompetensi pegawai sebagai variabel mediasi. Lokus kajian adalah kebijakan dan dokumen internal yang diterbitkan oleh unit-unit yang bertanggung jawab atas pengembangan SDM di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia, meliputi pusat maupun wilayah, dalam periode lima tahun terakhir (Creswell, J.W., 2018).

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder (*secondary data*) yang dikumpulkan secara ekstensif. Data sekunder ini mencakup laporan tahunan, laporan kinerja instansi

pemerintah (LAKIP), rencana strategis (Renstra), serta dokumen kebijakan dan panduan teknis yang berkaitan dengan manajemen pelatihan dan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) (Sugiyono, 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan analisis dokumen (*document analysis*). Studi literatur melibatkan penelusuran pustaka terkait konsep TNA, manajemen SDM sektor publik, standar pelayanan publik prima, dan regulasi kepegawaian terkini. Analisis dokumen berfokus pada sumber primer seperti Peraturan Menteri Agama, Keputusan Direktur Jenderal, dan laporan hasil evaluasi program pelatihan internal (Moleong, L. J., 2021).

Untuk mendukung validitas, proses analisis dokumen mencakup perbandingan antara dokumen normatif (regulasi) dengan dokumen implementatif (laporan). Dokumen normatif memberikan gambaran tentang kondisi ideal yang diamanatkan, sementara dokumen implementatif menunjukkan realisasi TNA dan hasil pelatihan, serta dampak yang tercatat pada kinerja pelayanan publik di unit-unit teknis Kementerian Agama (Merriam, S. B., & Tisdell, E. J., 2016).

Metode analisis data yang utama adalah analisis isi kualitatif (*qualitative content analysis*). Analisis ini diterapkan pada seluruh dokumen yang telah dikumpulkan untuk mengidentifikasi tema-tema, kategori, dan pola-pola yang berkaitan dengan *gap* (kesenjangan) kompetensi, kesesuaian program pelatihan, dan indikator peningkatan kualitas pelayanan publik pasca-pelatihan (Patton, M. Q., 2015).

Setelah pengumpulan, dilakukan reduksi data dengan cara memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksikan data mentah. Reduksi dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam tiga kategori tematik utama: (1) Kualitas desain TNA, (2) Relevansi kurikulum pelatihan, dan (3) Dampak pelatihan terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atas layanan Kementerian Agama (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J., 2020).

Penyajian data hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi deskriptif-analitis yang sistematis. Narasi ini diperkuat dengan penggunaan tabel tematik atau matriks ringkasan untuk memvisualisasikan perbandingan antara kebijakan yang berlaku, implementasi di lapangan, dan temuan kunci mengenai kesenjangan kompetensi, sehingga temuan menjadi mudah dipahami dan fokus (Lincoln, Y. S., & Guba, E. G., 1985).

Perumusan rekomendasi kebijakan didasarkan pada Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*) yang ketat, membandingkan kondisi aktual implementasi TNA di Kementerian Agama dengan model TNA ideal dan praktik terbaik dari instansi sektor publik lainnya (*benchmarking*). Hasil perbandingan ini digunakan untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang terukur, realistis, dan dapat ditindaklanjuti (Dunn, W. N., 2018).

Validitas temuan (*trustworthiness*) diupayakan melalui triangulasi sumber data. Triangulasi ini melibatkan konfirmasi dan perbandingan silang antara informasi yang diperoleh dari regulasi, data kinerja, dan laporan evaluasi pelatihan. Upaya ini dilakukan untuk memastikan bahwa interpretasi dan kesimpulan yang ditarik tidak bias dan didukung oleh bukti-bukti yang konsisten dari berbagai jenis dokumen resmi (Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), 2018).

Aspek etika penulisan dijaga dengan menjamin objektivitas dan integritas data. Semua sumber dokumen internal dan informasi sensitif diperlakukan dengan penuh kerahasiaan (*confidentiality*), dan pengutipan serta perujukan data dari laporan resmi dilakukan secara akuntabel dan transparan, untuk memastikan bahwa kajian ini menjadi kontribusi ilmiah yang bertanggung jawab (Neuman, W. L., 2014).





## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

#### Hasil Kajian

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) di lingkungan Kementerian Agama (Kemenag) saat ini cenderung bersifat reaktif dan administratif, bukan sebagai instrumen perencanaan strategis yang proaktif. Temuan menunjukkan bahwa banyak program pelatihan masih didasarkan pada katalog yang sudah ada atau permintaan unit kerja tanpa melalui validasi kebutuhan kinerja yang ketat, sesuai dengan kerangka pedoman TNA yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (2018).

Analisis dokumen menunjukkan adanya kesenjangan desain TNA yang signifikan, di mana proses identifikasi kebutuhan sering kali terhenti pada level organisasi dan tugas (*organizational and task analysis*) tanpa merinci kebutuhan spesifik di level individu (*person analysis*) berdasarkan indikator kinerja kunci (IKU) jabatan. Akibatnya, banyak pelatihan yang kurang relevan dengan peningkatan *skill* yang dibutuhkan pegawai saat bertugas (Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K., 2016).

Kesenjangan kompetensi kritis terbesar teridentifikasi pada domain literasi digital dan kompetensi pelayanan berbasis empati (*emotional intelligence in service*), khususnya di unit layanan *front-liner* seperti Kantor Urusan Agama (KUA) dan pelayanan haji/umrah. Kompetensi ini sangat vital untuk menghadapi tuntutan transformasi digital dan pelayanan yang humanis, sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan manajemen talenta ASN (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020).

Ditemukan inkonsistensi yang nyata antara hasil TNA (di mana pun prosesnya dilakukan) dengan alokasi anggaran pelatihan tahunan. Banyak anggaran masih terikat pada pelatihan rutin atau in-house training generik yang kurang berorientasi pada peningkatan kompetensi strategis, sehingga mengindikasikan rendahnya *return on investment* (ROI) pelatihan yang dijalankan Kemenag (Simanjuntak, H., 2019).

Evaluasi dampak pelatihan mayoritas terhenti pada Level 1 (reaksi peserta) dan Level 2 (tingkat pengetahuan yang diperoleh), sementara pengukuran perubahan perilaku (Level 3) dan dampak organisasi (Level 4) sangat jarang atau tidak terstandarisasi. Ini menyebabkan sulitnya mengukur efektivitas TNA dalam menutup kesenjangan kompetensi dan meningkatkan kinerja riil (Wartono, T., & Suyana, K., 2021).

Dampak terhadap pelayanan publik terlihat dari hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang variatif dan tidak merata di seluruh unit Kemenag. Unit yang memiliki skor IKM tinggi umumnya didukung oleh pimpinan yang inisiatif dalam pengembangan kompetensi lokal, sementara unit dengan skor rendah sering kali merupakan daerah yang kurang tersentuh oleh program pelatihan terpusat yang berbasis TNA.

#### Pembahasan

TNA seharusnya tidak hanya dipandang sebagai prosedur SDM, melainkan sebagai instrumen strategis kelembagaan yang mengintegrasikan perencanaan SDM dengan tujuan organisasi. TNA yang efektif menjadi pondasi bagi Reformasi Birokrasi, memastikan bahwa setiap upaya peningkatan kompetensi berkorelasi langsung dengan pencapaian target kinerja utama Kemenag dan visi *Good Governance* (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019).

Perbandingan dengan *best practices* internasional menunjukkan bahwa Kemenag perlu menggeser fokus TNA dari sekadar menganalisis pengetahuan yang kurang, menjadi analisis kinerja (*performance analysis*) untuk mengidentifikasi hambatan non-pelatihan (seperti kurangnya sumber daya atau sistem kerja yang tidak efisien) di samping hambatan kompetensi (Rothwell, W. J., & Sredl, H. J., 2018).

Kesenjangan kompetensi, terutama dalam pemahaman regulasi dan akuntabilitas, memiliki implikasi langsung pada isu integritas pegawai. Oleh karena itu, TNA harus secara eksplisit menyoroti dan mengukur kompetensi etika dan nilai-nilai Kementerian Agama (seperti moderasi beragama) untuk mencegah praktik maladministrasi dan meningkatkan kepercayaan publik (Setiawan, A., 2022).

Modernisasi TNA mutlak diperlukan melalui implementasi sistem TNA berbasis teknologi yang terintegrasi dengan *Big Data* kepegawaian (SIMPEG). Sistem ini harus memungkinkan pembaruan data kompetensi secara *real-time* dan memfasilitasi TNA berkelanjutan (*continuous TNA*), sehingga program pelatihan dapat disesuaikan dengan cepat terhadap perubahan tuntutan kebijakan dan teknologi (Dwivedi, Y. K., Janssen, M., & Williams, M. D. (Eds.), 2018).

Pembahasan mengarahkan pada kebutuhan untuk mendesain ulang kurikulum pelatihan menjadi model pelatihan berbasis jabatan fungsional dan *critical skills*. Pelatihan harus spesifik, berfokus pada pekerjaan (*job-focused*), dan menghasilkan *output* kinerja yang jelas bagi kelompok pegawai tertentu (misalnya, JFT Penghulu, JFT Analis Kebijakan) [Becker, B. E., & Gerhart, B., 1996].

Penekanan pada evaluasi Level 3 dan Level 4 Kirkpatrick harus menjadi kebijakan wajib dalam program pelatihan. Kemenag harus menyusun instrumen evaluasi yang baku untuk mengukur transfer pengetahuan ke tempat kerja (Level 3) dan menghubungkan hasilnya secara langsung dengan data IKM atau data *output* layanan lainnya (Level 4) [Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D., 2006].

Optimalisasi pelayanan publik secara inheren terikat pada keberhasilan TNA. Ketika TNA akurat, program pelatihan menjadi tepat sasaran, sehingga menutup kesenjangan kompetensi yang secara langsung menghambat kualitas layanan (misalnya, kecepatan, ketepatan, dan transparansi), yang pada gilirannya memperkuat legitimasi dan *Good Governance*.

## Analisis Kebijakan

Rekomendasi kebijakan ini tidak berdiri di ruang hampa, melainkan merupakan langkah implementasi yang logis dan perlu untuk memenuhi amanat dari berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan nasional yang lebih tinggi.

### 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Undang-Undang ini merupakan landasan hukum tertinggi dan termutakhir bagi manajemen ASN di Indonesia, yang secara eksplisit menempatkan pengembangan kompetensi dan manajemen talenta sebagai pilar sentral transformasi birokrasi. Regulasi ini tidak hanya mengulangi, tetapi juga memperkuat amanat bahwa setiap ASN memiliki hak dan kewajiban untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan, dengan standar minimal 20 Jam Pelajaran (JPL) per tahun.

Secara fundamental, UU ini menggeser paradigma manajemen ASN dari sekadar administrasi kepegawaian menjadi manajemen talenta yang strategis. Pasal-pasal di dalamnya mengamanatkan setiap instansi pemerintah untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi yang sistematis, terukur, dan selaras dengan kebutuhan

strategis organisasi. Ini berarti, program pelatihan tidak boleh lagi dirancang secara *ad-hoc* atau hanya untuk memenuhi target serapan anggaran, melainkan harus didasarkan pada sebuah analisis kebutuhan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kondisi di Kantor Kemenag Kabupaten Kerinci, di mana rata-rata JPL masih di bawah standar dan perencanaan pelatihan belum sistematis, menunjukkan adanya ketidakselarasan dengan amanat UU ASN No. 20/2023. Kegagalan untuk melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan secara terstruktur merupakan pelanggaran terhadap semangat dan substansi dari undang-undang ini, yang menuntut adanya pendekatan manajemen SDM yang profesional dan berbasis data.

Dengan demikian, rekomendasi kebijakan untuk memandatkan TNA melalui Peraturan Menteri adalah langkah implementasi yang niscaya untuk memenuhi kewajiban hukum yang tertera dalam UU ASN. Peraturan Menteri tersebut akan berfungsi sebagai petunjuk teknis dan operasional bagi seluruh jajaran Kementerian Agama untuk menerjemahkan amanat umum dalam UU ASN menjadi sebuah mekanisme kerja yang konkret dan terstandar. Tanpa adanya kebijakan turunan yang mewajibkan TNA, amanat UU ASN terkait pengembangan kompetensi yang strategis berisiko hanya akan menjadi slogan tanpa implementasi yang efektif di lapangan.

## 2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang ini adalah dasar hukum utama yang mengatur hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia. UU ini secara tegas menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Di sisi lain, setiap penyelenggara pelayanan publik (termasuk Kementerian Agama) berkewajiban untuk menyediakan layanan sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan, serta menempatkan pelaksana yang kompeten.

Salah satu pasal kunci dalam UU ini adalah kewajiban bagi penyelenggara untuk menyusun dan menetapkan standar pelayanan. Standar ini mencakup berbagai komponen, termasuk kompetensi yang harus dimiliki oleh petugas pemberi layanan. Ini menyiratkan bahwa menempatkan pegawai yang tidak kompeten pada posisi pelayanan adalah bentuk pelanggaran terhadap standar pelayanan dan hak masyarakat untuk mendapatkan layanan yang berkualitas.

Masalah yang dihadapi Kemenag Kerinci, seperti layanan yang lambat akibat ketidakmampuan pegawai menggunakan teknologi atau memberikan informasi yang tidak akurat, secara langsung bertentangan dengan prinsip-prinsip yang diamanatkan oleh UU Pelayanan Publik. Kegagalan organisasi untuk memastikan kompetensi pelaksananya adalah kegagalan untuk memenuhi kewajiban hukumnya sebagai penyelenggara pelayanan publik.

Oleh karena itu, kebijakan untuk memandatkan TNA didukung kuat oleh UU ini. TNA adalah instrumen yang paling logis dan sistematis untuk memastikan dipenuhinya komponen "kompetensi pelaksana" dalam standar pelayanan. Dengan melaksanakan TNA, Kemenag secara proaktif mengidentifikasi dan mengatasi defisit kompetensi yang dapat menghambat terwujudnya pelayanan berkualitas. Ini menunjukkan komitmen nyata organisasi untuk tidak hanya menetapkan standar di atas kertas, tetapi juga secara aktif membangun kapasitas internal untuk memenuhi standar tersebut, sejalan dengan amanat UU No. 25/2009.

3. Peraturan Menteri PANRB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN

Peraturan ini memberikan kerangka kerja teknis yang sangat penting dan menjadi prasyarat bagi pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan yang efektif. PermenPANRB ini mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk menyusun standar kompetensi untuk setiap jabatan ASN, yang mencakup tiga ranah: Kompetensi Teknis (sesuai bidang tugas), Kompetensi Manajerial (untuk jabatan struktural), dan Kompetensi Sosial Kultural (berlaku untuk semua ASN).

Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) ini berfungsi sebagai "mistar" atau tolok ukur yang mendefinisikan seperti apa profil kompetensi ideal untuk seorang pegawai agar dapat berkinerja unggul di jabatannya. Tanpa adanya SKJ yang jelas, mustahil untuk melakukan analisis kesenjangan kompetensi secara objektif. Analisis kebutuhan pelatihan pada dasarnya adalah proses membandingkan antara profil kompetensi aktual yang dimiliki pegawai dengan profil kompetensi ideal yang disyaratkan oleh SKJ.

Meskipun Kemenag mungkin telah memiliki SKJ, masalahnya adalah SKJ tersebut belum digunakan secara sistematis sebagai dasar untuk merancang program pelatihan, seperti yang terjadi di Kemenag Kerinci. SKJ seringkali hanya menjadi dokumen administratif, bukan alat manajemen yang hidup dan digunakan untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan SDM. Ini adalah pemborosan sumber daya konseptual yang sangat besar.

Dengan demikian, kebijakan untuk memandatkan TNA secara langsung "mengaktifkan" dan "menghidupkan" PermenPANRB No. 38/2017. Mandat TNA akan memaksa setiap unit kerja untuk menggunakan SKJ yang ada sebagai dasar analisis. Ini akan menciptakan hubungan yang kuat dan logis antara standar yang telah ditetapkan dengan intervensi pengembangan yang dilakukan. Dengan kata lain, rekomendasi kebijakan ini memastikan bahwa investasi konseptual dalam penyusunan SKJ tidak sia-sia, melainkan benar-benar dimanfaatkan sebagai alat strategis untuk membangun birokrasi berbasis kompetensi, persis seperti yang diamanatkan oleh peraturan tersebut.

### Limitasi Kajian

Limitasi kajian kebijakan ini berfokus secara eksklusif pada analisis dokumen dan literatur sekunder terkait implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) dan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Agama, sehingga interpretasi terhadap efektivitas TNA dan dampaknya pada pelayanan publik hanya didasarkan pada data laporan resmi, peraturan, dan publikasi ilmiah yang tersedia, tanpa melibatkan data primer lapangan, seperti wawancara mendalam atau survei kepada pegawai dan pengguna layanan

### Kebaruan Kajian

Kebaruan (*novelty*) utama dari kajian kebijakan ini terletak pada kerangka integratif yang menghubungkan secara eksplisit Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) dengan optimalisasi pelayanan publik di Kementerian Agama (Kemenag), yang melampaui fokus tradisional TNA pada sekadar pemenuhan jam pelatihan. Kajian ini menawarkan model TNA yang *outcome-based*, di mana TNA tidak hanya digunakan untuk mengidentifikasi *gap* kompetensi, tetapi juga sebagai instrumen diagnostik strategis untuk meramalkan dan mengukur dampak langsung peningkatan kompetensi pegawai

terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan kinerja layanan publik esensial Kemenag, seperti layanan keagamaan dan manajemen haji, sebuah perspektif yang minim dieksplorasi dalam konteks kelembagaan spesifik ini.

### ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan analisis akar masalah, yaitu ketiadaan TNA yang sistematis, berikut adalah empat alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan:

1. Kebijakan Pembentukan Tim Ahli TNA dan Kurikulum Nasional melalui Keputusan Menteri Agama.  
Alternatif ini berfokus pada pembangunan kapasitas internal di tingkat pusat. Kementerian Agama akan membentuk sebuah tim ahli yang bertugas merancang instrumen TNA yang terstandar dan valid untuk seluruh jenis jabatan, mengembangkan kurikulum pelatihan yang spesifik dan relevan dengan tugas Kemenag (misalnya, moderasi beragama, manajemen haji digital), serta menyelenggarakan *Training for Trainers* (ToT) untuk menciptakan instruktur internal yang kompeten di daerah, termasuk di Kankemenag Kerinci.
2. Penerbitan Peraturan Menteri/Keputusan Menteri tentang Standarisasi dan Mandat TNA.  
Alternatif ini merupakan intervensi regulasi di tingkat tertinggi. Menteri Agama menerbitkan Peraturan atau Keputusan Menteri yang secara tegas mewajibkan seluruh unit kerja, dari eselon I hingga kantor kabupaten/kota, untuk melaksanakan TNA secara berkala dengan metodologi yang terstandar sebagai prasyarat utama dalam perencanaan dan penganggaran program pengembangan kompetensi. Regulasi ini akan mencakup mekanisme pelaporan, evaluasi, dan sanksi administratif bagi unit kerja yang tidak mematuhi mandat.
3. Kebijakan Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Terintegrasi Berbasis Kompetensi Nasional.  
Fokus alternatif ini adalah pembangunan infrastruktur teknologi. Kementerian Agama mengembangkan SIMPEG generasi baru yang tidak hanya berfungsi sebagai bank data, tetapi juga sebagai platform manajemen talenta. Sistem ini akan memiliki modul TNA digital yang mampu memetakan profil kompetensi setiap pegawai, membandingkannya dengan standar kompetensi jabatan, dan secara otomatis memberikan rekomendasi pelatihan yang dibutuhkan melalui platform *e-learning* yang terintegrasi.
4. Kebijakan Insentif dan Konsekuensi Kinerja Terkait Pelaksanaan TNA dan Peningkatan Kompetensi.  
Alternatif ini mengaitkan pelaksanaan TNA dan partisipasi aktif dalam pelatihan dengan sistem manajemen kinerja ASN. Indikator terkait pelaksanaan TNA dan pengembangan kompetensi akan dimasukkan secara eksplisit ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perjanjian Kinerja pimpinan unit kerja. Insentif dapat berupa prioritas promosi atau penghargaan, sementara konsekuensi dapat berupa pembekuan anggaran pelatihan atau penurunan nilai kinerja bagi unit yang lalai.

Untuk memilih alternatif kebijakan yang paling efektif dan strategis, dilakukan analisis komparatif menggunakan enam kriteria evaluasi kebijakan yang diadaptasi dari teori William N. Dunn. Setiap alternatif dinilai dengan skala skor 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi) berdasarkan kriteria berikut:

1. Efektivitas: Seberapa besar kemungkinan alternatif kebijakan ini berhasil mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu menyelesaikan akar masalah ketiadaan TNA yang sistematis.
2. Efisiensi: Seberapa besar manfaat yang dihasilkan dibandingkan dengan biaya (anggaran, waktu, dan sumber daya) yang dikeluarkan untuk mengimplementasikan alternatif tersebut.
3. Pemerataan: Seberapa adil alternatif ini dalam mendistribusikan manfaat ke seluruh unit kerja dan pegawai di lingkungan Kementerian Agama.
4. Responsivitas: Seberapa baik alternatif ini menjawab kebutuhan nyata yang dirasakan oleh unit kerja di daerah, seperti Kantor Kemenag Kabupaten Kerinci.
5. Kecukupan: Seberapa mampu alternatif ini menyelesaikan keseluruhan masalah secara fundamental, bukan hanya sebagian atau gejalanya saja.
6. Kelayakan (Tambahan): Seberapa mungkin alternatif ini diimplementasikan dari segi politik, teknis, dan administratif. (*Untuk menjaga konsistensi dengan tabel asli, kriteria ini tidak dimasukkan dalam penilaian skor, namun menjadi pertimbangan dalam analisis*).

**Tabel 2.** Matriks Analisis Alternatif Kebijakan

No.	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Pemerataan	Responsivitas	Kecukupan	Total Skor
1.	Pembentukan Tim Ahli TNA & Kurikulum Nasional	5	4	5	5	4	23
2.	<b>Penerbitan Peraturan Menteri tentang Mandat TNA</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
3.	Pengembangan SIMPEG Terintegrasi Berbasis Kompetensi	5	4	5	5	4	23
4.	Kebijakan Insentif dan Konsekuensi Kinerja	4	4	5	4	5	22

Berdasarkan hasil analisis pada matriks di atas, Alternatif Kebijakan 2: Penerbitan Peraturan Menteri/Keputusan Menteri tentang Standarisasi dan Mandat TNA memperoleh skor tertinggi (25) dan muncul sebagai pilihan yang paling unggul dan strategis. Keunggulan komprehensif dari alternatif ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- Efektivitas & Kecukupan (Skor 5): Kebijakan ini bersifat memaksa (*mandatory*) dan fundamental. Dengan adanya landasan hukum setingkat Peraturan Menteri, pelaksanaan TNA tidak lagi bersifat sukarela atau insidental, melainkan menjadi sebuah kewajiban standar di seluruh lini organisasi. Ini secara langsung mengatasi akar masalah dari hulu, memastikan seluruh siklus manajemen SDM (perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, evaluasi) didasarkan pada data kebutuhan yang valid.
- Efisiensi (Skor 5): Dengan mewajibkan TNA sebagai prasyarat penganggaran, kebijakan ini akan secara drastis meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya. Anggaran pelatihan tidak akan lagi terbuang untuk program yang tidak relevan, melainkan akan difokuskan secara presisi untuk menutup kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi. Ini adalah bentuk efisiensi tertinggi karena memaksimalkan dampak dari setiap rupiah yang diinvestasikan.



- Pemerataan (Skor 5): Regulasi ini berlaku secara seragam untuk semua unit kerja tanpa terkecuali, dari pusat hingga daerah terpencil. Hal ini menjamin bahwa pemetaan kebutuhan kompetensi dan kesempatan pengembangan diri akan didistribusikan secara adil dan merata kepada seluruh pegawai, bukan hanya terpusat pada unit-unit kerja besar atau yang memiliki akses lebih baik.
- Responsivitas (Skor 5): Penerbitan sebuah regulasi adalah jawaban yang paling langsung, cepat, dan tegas terhadap kebutuhan mendesak akan adanya sebuah mekanisme perencanaan pelatihan yang terstruktur, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan, sebagaimana yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja di lapangan.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Analisis terhadap kondisi pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara kualitas layanan yang diberikan dengan standar pelayanan prima yang diharapkan masyarakat. Meskipun berada pada kategori "Baik", berbagai kendala operasional seperti lambatnya layanan, inkonsistensi prosedur, dan rendahnya adaptasi terhadap teknologi menghalangi pencapaian kualitas yang lebih tinggi. Kajian ini secara tegas mengidentifikasi bahwa akar dari berbagai permasalahan tersebut adalah masalah fundamental terkait keterbatasan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Lebih dalam lagi, akar masalah dari defisit kompetensi ini adalah ketiadaan mekanisme perencanaan pengembangan SDM yang sistematis, terstruktur, dan berbasis data, yang termanifestasi dalam tidak adanya pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis - TNA). Tanpa TNA, program pelatihan menjadi sporadis, tidak tepat sasaran, dan gagal mengatasi kesenjangan kompetensi secara efektif, sehingga investasi sumber daya tidak memberikan dampak optimal terhadap perbaikan kinerja.

Berdasarkan analisis terhadap empat alternatif kebijakan yang didukung oleh kerangka teori, konsep, dan regulasi yang kuat, ditemukan bahwa solusi yang paling strategis, komprehensif, dan fundamental adalah intervensi pada level kebijakan tertinggi. Kebijakan yang bersifat parsial atau teknis semata, seperti pembentukan tim ahli atau pengembangan sistem informasi, meskipun penting, tidak akan efektif tanpa adanya landasan hukum yang mengikat. Oleh karena itu, kebijakan yang paling unggul adalah yang mampu menciptakan perubahan sistemik dan berkelanjutan di seluruh lini organisasi Kementerian Agama.

Dengan demikian, direkomendasikan kebijakan utama berupa penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau Keputusan Menteri Agama (KMA) yang secara tegas memandatkan dan menstandarisasi pelaksanaan TNA di seluruh unit kerja Kementerian Agama. Regulasi ini akan memberikan payung hukum yang kuat, memaksa setiap unit kerja untuk mendasarkan program pengembangan kompetensinya pada bukti dan kebutuhan nyata, serta memastikan alokasi anggaran pelatihan menjadi lebih efisien dan efektif. Implementasi kebijakan ini tidak hanya akan menjawab masalah di Kantor Kemenag Kabupaten Kerinci, tetapi juga akan menjadi langkah transformatif bagi Kementerian Agama secara nasional dalam membangun aparatur yang profesional, kompeten, dan mampu memberikan pelayanan publik berkelas dunia, sejalan dengan amanat Reformasi Birokrasi dan UU ASN.

## Rekomendasi Kebijakan

Untuk mengatasi masalah sistemik terkait kurangnya perencanaan dan analisis kebutuhan pelatihan yang terstruktur di seluruh unit kerja Kementerian Agama, termasuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci, rekomendasi kebijakan strategis utama adalah:

Penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau Keputusan Menteri Agama (KMA) yang secara tegas memandatkan dan menstandarisasi pelaksanaan Training Needs Analysis (TNA).

Regulasi ini harus mencakup, namun tidak terbatas pada:

1. Kewajiban bagi setiap unit kerja untuk melaksanakan TNA minimal satu kali setahun.
2. Standar metodologi pelaksanaan TNA yang mencakup analisis tingkat organisasi, tugas, dan individu.
3. Integrasi hasil TNA sebagai syarat mutlak dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-K/L) untuk program pengembangan kompetensi.
4. Mekanisme monitoring, evaluasi, dan pelaporan hasil TNA dan efektivitas pelatihan secara berjenjang.

Kebijakan pada level ini akan memberikan kekuatan hukum yang kuat dan menciptakan keseragaman pendekatan, memastikan setiap rupiah yang diinvestasikan untuk pengembangan SDM benar-benar menghasilkan pegawai yang kompeten dan pelayanan publik yang prima.

## 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.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Blanchard, P. N., dan J. W. Thacker. 2013. *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson Education.
- Budiardjo, M. (2018). *Dasar-dasar ilmu politik*. Gramedia Pustaka Utama.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage publications.
- Denhardt, R. B., dan J. V. Denhardt. 2007. *The New Public Service: Serving, Not Steering* (2nd ed.). M.E. Sharpe.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. 2020. *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Dunn, W. N., (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.

- Dwivedi, Y. K., Janssen, M., & Williams, M. D. (Eds.). (2018). *Handbook of research on digital transformation and public service innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Hood, C. 1991. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69(1):3–19.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019). *Grand Design Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Kemenpan-RB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN*. Kemenpan-RB.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2018). *Pedoman pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) di instansi pemerintah*. LAN RI Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G., (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J., (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif: Edisi revisi*. Remaja Rosdakarya.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education
- Noe, R. A. 2020. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publishing Company.
- 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.

- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Rivai, V. A., dan I. Fahmi. 2021. *Manajemen Pelayanan: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Rajawali Pers.
- Rothwell, W. J., & Sredl, H. J. (2018). *The ASTD handbook of training and development*. ASTD Press.
- 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.
- Setiawan, A. (2022). Penguatan kompetensi etika dan integritas ASN melalui pelatihan. *Jurnal Etika Publik*, 9(3), 112–128.
- Simanjuntak, H. (2019). Evaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Publik*, 5(2), 101–115.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014).
- Wartono, T., & Suyana, K. (2021). Peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan berbasis kebutuhan. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45–58.
- 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.