# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan penyelenggaraan organisasi, termasuk pada instansi pemerintah. Berbagai kebijakan reformasi birokrasi menekankan pentingnya ASN yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan, sehingga pelayanan publik dapat berjalan efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM tidak lagi cukup hanya bersifat administratif, tetapi harus berbasis kompetensi.

Peran penting sumber daya manusia ini menjadi pusat perhatian baik para ahli organisasi maupun kalangan praktisi pemerintahan dan swasta. Menurut Barney & Griffin (1992:447) semua pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan SDM dan pengembangan organisasi sepakat bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif secara substansial akan mempengaruhi kinerja ini.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) aparatur sipil negara merupakan salah satu prasyarat utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, profesional, dan akuntabel. Dalam perspektif administrasi publik, keberhasilan organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh kecukupan regulasi dan struktur kelembagaan, tetapi sangat bergantung pada kapasitas

individu pelaksana kebijakan. Aparatur yang memiliki kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural yang memadai akan mampu menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan operasional secara tepat, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan kompetensi menjadi instrument strategis untuk meningkatkan kualitas kinerja birokrasi.

Dalam kerangka kebijakan nasional, pengembangan kompetensi ASN diwujudkan melalui berbagai program, antara lain pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis, workshop, *coaching*/*mentoring*, penilaian kompetensi (*assessment*), serta pembelajaran mandiri berbasis digital. Kebijakan tersebut menekankan bahwa setiap pegawai berhak sekaligus wajib memperoleh pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sesuai kebutuhan jabatan dan tuntutan organisasi. Secara konseptual, pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga pada perubahan sikap, keterampilan, dan perilaku kerja yang berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Balai Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Agama Makassar merupakan salah satu unit pelaksana teknis di bawah Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agama Republik Indonesia. Tugas utama Balai Litbang Agama Makassar adalah melakukan penelitian, pengembangan, dan pelayanan administrasi termasuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan kepegawaian. Untuk mendukung pelaksanaan tersebut,

diperlukan dukungan pengelolaan SDM yang profesional, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, penempatan, sampai penilaian kinerja.

Sumber Daya Manusia pada Balai Litbang Agama Makassar sebanyak 55 (lima puluh lima orang) yang terdiri dari PNS sebanyak 38 (tiga puluh delapan) orang, PPPK sebanyak 16 (enam belas) orang dan Non ASN sebanyak 1 (satu) orang.

Berdasarkan data tahun 2025 pada tabel 1. jenjang pendidikan ASN di Balai Litbang Agama Makassar terdiri dari 2 (dua) orang Doktor (S3), 9 (Sembilan) orang Magister (S2), 30 orang S1, 4 (empat) orang Diploma III (Sarjana Muda), dan 4 (empat) orang SLTA/SMA Sederajat.

**Tabel 1**
**Jenjang Pendidikan ASN Balai Litbang Agama Makassar**

| No. | Jenjang pendidikan | Jumlah ASN |
|---|---|---|
| 1 | Doktor (S3) | 2 orang |
| 2 | Magister (S2) | 9 orang |
| 3 | Sarjana (S1) | 30 orang |
| 4 | Diploma III (D3) | 4 orang |
| 5 | SLTA/SMA Sederajat | 4 orang |

Sumber : Tim Penguatan SDM dan Kepegawaian (2025)

Setelah transformasi kelembagaan (pasca Perpres No. 58 Tahun 2023), Balai Litbang Agama Makassar (BLAM) tidak lagi berfungsi sebagai lembaga penelitian murni, tetapi bergeser ke arah penguatan moderasi beragama, diseminasi hasil riset, dan pembinaan masyarakat keagamaan. ASN tidak hanya dituntut memiliki kemampuan metodologi

penelitian, tetapi juga keterampilan manajerial, pengelolaan program, koordinasi lintas instansi, fasilitasi sosial keagamaan, serta kemampuan komunikasi publik. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dibutuhkan organisasi semakin kompleks dan mulitidimensional.

Perubahan fungsi ini menuntut kompetensi baru yang berbeda dari masa sebelumnya, sehingga muncul gap (kesenjangan) kompetensi antara kemampuan pegawai saat ini dan kompetensi ideal yang dibutuhkan lembaga.

Beberapa pegawai belum mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, sehingga kemampuan yang dimiliki belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Kondisi ini menyebabkan perbedaan kapasitas kerja antarpegawai dalam melaksanakan program dan kegiatan organisasi.

Berdasarkan tabel 2, terdapat 45 orang pegawai yang sudah mengikuti Diklat. Terlihat bahwa seluruh ASN telah mengikuti Diklat Prajabatan atau Orientasi PPPK sebagai pelatihan dasar. Namun, Sebagian besar pelatihan lanjutan yang diikuti pegawai merupakan diklat teknis yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Pelatihan tersebut mencakup analisis kebijakan, perencanaan, kearsipan, pengelolaan keuangan APBN, pengadaan barang dan jasa, kepustakawanan, teknologi informasi, hingga pengelolaan data. Jenis pelatihan ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas pegawai lebih banyak diarahkan pada penguatan kemampuan substansif sesuai

jabatan. Sementara itu, diklat yang bersifat manajerial hanya diikuti oleh sebagian kecil pegawai, khususnya pejabat struktural seperti Kepala Balai atau Kepala Subbagian, misalnya melalui diklat pimpinan. Adapun pelatihan sosial kultural tidak tampak sebagai program yang berdiri sendiri dalam tabel, kecuali dalam bentuk pelatihan dasar ASN. Hal ini memperlihatkan bahwa secara faktual, pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan di Balai Litbang Agama Makassar lebih terfokus pada aspek teknis dibandingkan dua kompetensi lainnya.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memilih untuk memusatkan perhatian pada pengembangan kompetensi teknis. Pertimbangannya adalah karena kompetensi teknis paling dominan dalam pelaksanaan diklat, paling revelevan dengan karakteristik jabatan fungsional yang mendominasi struktur pegawai, serta paling berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas dan output kerja organisasi.

Berdasarkan tabel 3, Training Need Analysis (TNA) Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar tahun 2025, secara umum Sebagian besar pegawai telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan dalam Analis Jabatan (Anjab), bahkan beberapa di antaranya memiliki Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan. Selain itu hampIr seluruh pegawai juga telah mengikuti diklat dasar ASN seperti Diklat Prajabatan dan Orientasi PPPK. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas dasar sumber daya manusia di lingkungan Balai Litbang Agama Makassar relatih memadai untuk

mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Namun demikian, berdasarkan tabel 3, menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi (competency gap) terutama pada kompetensi teknis jabatan. Kesenjangan tersebut terlihat dari masih adanya pegawai yang belum mengikuti diklat teknis yang dipersyaratkan dalam Anjab pada beberapa jabatan fungsional dan pelaksana, seperti Analis Kebijakan, Pranata Humas, Pranata Komputer, Arsiparis, Pustakawan, Penata penerbitan ilimiah, serta jabatan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan dan pengadaan barang/jasa. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai telah memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai, penguatan kompetensi teknis masih diperlukan agar pelaksanaan tugas jabatan dapat dilakukan secara optimal.

Dengan demikian, kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai Balai Litbang Agama Makassar lebih diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis yang relevan dengan tugas dan fungsi jabatan. Pelatihan teknis yang diusulkan dalam TNA disusun secara objektif berdasarkan persayaratan kompetensi jabatan, Riwayat pelatihan yang telah diikuti, serta kebutuhan organisasi. Oleh karena itu pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme pegawai, memperkuat kapasitas organisasi, serta mendukung pencapaian kinerja Balai Litbang Agama Makassar secara lebih efektif.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji implementasi pengembangan kompetensi aparatur pemerintah. Berdasarkan

penelitian Sobari (2019), implementasi kebijakan pengembangan kompetensi dilakukan melalui pemberian hak dan kesempatan mengikuti diklat serta dianalisis menggunakan model Edward III (1980). Penelitian Nekwek (2022) juga menggunakan model Edward III (1980), namun membatasi fokus pada diklat kepemimpinan dan menemukan berbagai hambatan seperti keterbatasan anggaran dan fasilitas. Sementara itu, Haris (2017) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh empat variable Edward III (1980), yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Namun demikian, ketiga penelitian tersebut dilakukan pada instansi pengelola kepegawaian pemerintah daerah dan mengkaji pengembangan kompetensi secara umum atau pada aspek kepemimpinan. Belum terdapat penelitian yang secara spesifik mengkaji implementasi kebijakan pengembangan SDM dengan fokus pada kompetensi teknis pada unit kerja substansif di lingkungan Kementerian Agama, khususnya Balai Litbang Agama Makassar yang saat ini berfokus pada penguatan moderasi beragama.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan kajian tersebut dengan menganalisis implementasi kebijakan pengembangan kompetensi teknis berdasarkan model Edward III (1980). Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris baru pada konteks lembaga vertikal Kementerian Agama.

## B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada bagaimana implementasi kebijakan pengembangan kompetensi teknis Sumber Daya Manusia pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar. Hal ini mencakup proses pelaksanaan kebijakan yang meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam mendukung peningkatan kompetensi teknis ASN.

## C. Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis implementasi kebijakan pengembangan kompetensi teknis Sumber Daya Manusia pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar.

## D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

   Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian pengembangan kompetensi ASN.

2. Manfaat Praktis

   Memberikan masukan bagi Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar dalam pengembangan kompetensi ASN.