

**SKRIPSI**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**STRATEGI PENINGKATAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI DIGITAL WIDYAISWARA PADA  
PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN,  
KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA  
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

Nama : Pandu Cindera Malika  
NPM : 2220011018  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya  
Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, TAHUN 2026**



**POLITEKNIK  
STIA LAN**  
J A K A R T A

**STRATEGI PENINGKATAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI DIGITAL WIDYAISWARA PADA  
PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN,  
KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA  
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

**Diajukan untuk memenuhi Sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana  
Terapan oleh**

Disusun Oleh:

Nama : Pandu Cindera Malika  
NPM : 2220011018  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya  
Manusia Aparatur

**SKRIPSI**

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, TAHUN 2026**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Pandu Cindera Malika  
NPM : 2220011018  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
Judul : Strategi Peningkatan Pengembangan Kompetensi Digital Widyaiswara Pada Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan Dan Moderasi Beragama Kementerian Agama Republik Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 14 April 2026

Pembimbing



(Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M)

NIP. 1985031152018011002

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A


## LEMBAR PENGESAHAN


Nama : Pandu Cindera Malika  
NPM : 2220011018  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
Judul : Strategi Peningkatan Pengembangan Kompetensi Digital Widyaiswara Pada Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan Dan Moderasi Beragama Kementerian Agama Republik Indonesia

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada tanggal 20 April 2026

Ketua Merangkap Anggota  
  
  
(Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc)

Sekretaris Merangkap Anggota

  
(Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A)

Anggota  
  
(Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M)

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI  
(PAKTA INTEGRITAS)**

**PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR**

Nama : Pandu Cindera Malika  
NPM : 2220011018  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil Penelitian Tugas Akhir Skripsi yang telah saya buat dengan judul “Strategi Peningkatan Pengembangan Kompetensi Digital Widyaiswara Pada Pusat Pengembangan Kompetensi, Kepemimpinan, dan Moderasi Beragama”, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penelitian skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap orang lain, maka saya bersedia bertanggung jawab sekaligus bersedia menerima sanksi, berdasarkan aturan tata tertib Politeknik STIA LAN Jakarta. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksa oleh pihak manapun.

Jakarta, 14 April 2026

Peneliti,


Pandu Cindera Malika

2220011018

## KATA PENGANTAR

*Bissmillahirrahmanirrahim*, Puji dan Syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat, Karunia dan Rizki-Nya, serta kepada kedua Orang Tua yang selalu memberikan dukungan bagi peneliti dalam menyelesaikan tanggung jawab ini, dengan doa-doanya yang tak pernah putus mengiringi setiap langkah peneliti. Tak lupa saya banyak berterima kasih kepada Bapak Porman Lumban Gaol atas arahan, masukan, dan sebagai ruang diskusi selama penelitian ini berlangsung. *Alhamdulillah rabbil 'alamin* atas dukungan tersebutlah peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul “Strategi Peningkatan Pengembangan Kompetensi Digital Widyaiswara Pada Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan Dan Moderasi Beragama Kementerian Agama Republik Indonesia”. Penelitian ini diajukan sebagai pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti menyadari bahwa keberhasilan penelitian tentu didapatkan dari adanya korelasi yang baik dari semua pihak, baik itu dalam kerjasama maupun diskusi yang dijalin di dalamnya. Oleh karena itu disini peneliti juga ingin berterima kasih yang sebesar-sebarnya kepada:

1. Ibu Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan, dan Moderasi Beragama (MKMB) , Ibu Hj. Musyarofah Amin, S.Sos., M.Si.
2. Ibu Kepala Bagian TU Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan, dan Moderasi Beragama (MKMB) , Ibu Nilam Nur Azizah, S.E., M.Si.
3. Bapak Kaprodi MSDMA, Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA. Sekaligus sebagai Dosen Penguji
4. Bapak Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc selaku Dosen Penguji
5. Bapak/Ibu Tim Penjaminan Mutu, dan seluruh Bapak/Ibu pegawai Pusbangkom MKMB.

6. Mas Fachri Fatradien Ermar

7. Teman-teman Politeknik STIA LAN Jakarta, khususnya “SAMAWA”.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Dengan kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, 6 Maret 2026

Pandu Cindera Malika

NPM. 2220011018



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## ABSTRAK

### STRATEGI PENINGKATAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL WIDYAISWARA PADA PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

Nama : Pandu Cindera Malika  
NPM : 2220011018  
Dosen Pembimbing : Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi digital Widyaiswara di Pusbangkom MKMB Kementerian Agama RI, serta menentukan strategi peningkatan yang tepat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap tujuh informan kunci. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital Widyaiswara belum optimal disebabkan oleh tiga faktor: (1) belum tersedianya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) teknis kompetensi digital yang spesifik bagi Widyaiswara di Pusbangkom MKMB; (2) Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) yang hanya berbasis survei mandiri tanpa standar pembandingan objektif; dan (3) program pengembangan yang bersifat umum dan penentuannya lebih dipengaruhi ketersediaan anggaran daripada kebutuhan individual. Strategi peningkatan yang direkomendasikan meliputi: penyusunan SKJ teknis kompetensi digital berbasis kerangka Ferrari et al. (2012), penguatan AKP melalui asesmen kompetensi oleh asesor terlatih, integrasi profil kompetensi ke dalam sistem manajemen talenta Nine Box Grade, dan perancangan program pengembangan yang targeted disertai evaluasi perubahan perilaku pasca-pelatihan.

**Kata Kunci:** Pengembangan Kompetensi, Kompetensi Digital, Widyaiswara

## ABSTRAK

*STRATEGY FOR IMPROVING DIGITAL COMPETENCIES DEVELOPMENT  
OF WIDYAISWARA AT THE CENTER FOR MANAGEMENT, LEADERSHIP,  
AND RELIGIOUS MODERATION COMPETENCY DEVELOPMENT, MINISTRY  
OF RELIGIOUS AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA*

Nama : Pandu Cindera Malika  
NPM : 2220011018  
Dosen Pembimbing : Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M.

*This study aims to identify the causes of suboptimal digital competency development for Widyaiswara at Pusbangkom MKMB, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia, and to determine appropriate improvement strategies. A qualitative descriptive approach was employed, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving seven key informants. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. Findings reveal three interrelated causes: (1) the absence of a specific Technical Job Competency Standard (SKJ) for Widyaiswara digital competency at Pusbangkom MKMB; (2) a Training Needs Analysis (TNA) process based solely on self-assessment surveys without an objective benchmark; and (3) development programs that are generic in nature and selected based on budget availability rather than individual needs. Recommended improvement strategies include: developing a Technical SKJ for digital competency based on the Ferrari et al. (2012) framework, strengthening the TNA process through certified assessor-based competency assessment, integrating competency profiles into the Nine Box Talent Management System, and designing targeted development programs with post-training behavioral change evaluation.*

**Keywords:** *Competence Development, Digital Competence, Widyaiswara*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
A. Tinjauan Kebijakan .....	15
B. Tinjauan Teori .....	20
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	20
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	24
3. Kompetensi.....	27
4. Pengembangan Kompetensi Pegawai.....	36
C. Konsep Kunci.....	46
1. Kompetensi Digital.....	46
2. Faktor-Faktor Pengembangan Kompetensi .....	47
3. Proses Pengembangan Kompetensi SDM .....	48
D. Kerangka Berpikir.....	50
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Metode Penelitian.....	51
B. Teknik Pengumpulan Data .....	51
C. Instrumen Penelitian.....	54
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	55
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
A. Deskripsi Singkat Lokus Penelitian .....	57

1. Gambaran Umum Pusbangkom MKMB .....	57
2. Sejarah Pusbangkom MKMB.....	57
3. Visi dan Misi Pusbangkom MKMB .....	59
4. Struktur Organisasi Pusbangkom MKMB.....	60
5. Tugas dan Fungsi Pusbangkom MKMB .....	62
B. Penyajian Data .....	63
1. Kompetensi Digital Widyaiswara.....	63
2. Faktor-Faktor Pengembangan Kompetensi SDM .....	72
3. Pengembangan Kompetensi SDM.....	78
C. Pembahasan.....	88
D. Sintesis Pemecahan Masalah .....	94
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>105</b>
A. Kesimpulan .....	105
B. Saran.....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>111</b>

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Standar Kompetensi Teknis Widyaiswara.....	4
Tabel 1. 2. Standar Kompetensi Teknis Widyaiswara Pasca Permenpan RB No. 1 Tahun 2023 .....	6
Tabel 1. 3. Evaluasi Kinerja Widyaiswara .....	8
Tabel 1. 4. Ekspektasi Pimpinan dalam Indikator Kinerja Widyaiswara .....	8
Tabel 1. 5. Penilaian Kompetensi Digital Widyaiswara Tahun 2025 .....	9
Tabel 1. 6. Hasil Survey AKP Jabatan Fungsional Widyaiswara Tahun 2025 .....	10
Tabel 1. 7. Daftar Pelatihan Jabatan Fungsional Widyaiswara Tahun 2025 .....	11
Tabel 2. 1. Kompetensi Digital .....	33
Tabel 3. 1 Informan Wawancara .....	52
Tabel 4. 1. Model SKJ Teknis Kompetensi Digital Widyaiswara yang Diusulkan.....	96
Tabel 4. 2. Model Penilaian Kompetensi yang Diusulkan .....	98
Tabel 4. 3. Model Penilaian Kinerja Digital Widyaiswara yang Diusulkan.....	99
Tabel 4. 4. Estimasi Analisis Gap Kompetensi Digital Widyaiswara Pusbangkom MKMB .....	100
Tabel 4. 5. Model Penetapan Rencana Pengembangan Kompetensi Digital Widyaiswara .....	102

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Indeks Skor e-Government Negara Asia Tenggara .....	1
Gambar 1. 2. Indeks Skor SPBE Kemenag.....	3
Gambar 2. 1. Kompetensi Digital menurut Martin & Grudziecki (2006).....	28
Gambar 2. 2. Kompetensi Digital menurut Bawden (2008).....	29
Gambar 2. 3. Summary of the Internet skills definition of Van Deursen (2010).....	30
Gambar 2. 4. Model Kompetensi Digital Kirsti Ala-Mutka (2011).....	31
Gambar 2. 5. Model Kompetensi Digital Jose Jansen ((2012:6) .....	32
Gambar 2. 6. Konsep Langkah-Langkah Pengembangan Model ADDIE .....	39
Gambar 2. 7. Kerangka Berpikir.....	50
Gambar 4. 1. Struktur Organisasi Pusbangkom MKMB .....	61
Gambar 4. 2. Pembuatan materi e-book di Canva .....	68
Gambar 4. 3. Keputusan Menteri Agama.....	77
Gambar 4. 4. Instrumen AKP Widyaiswara Tahun 2025 .....	95

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR SINGKATAN

- 1 Pusbangkom MKMB : Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan, Moderasi Beragama
- 2 AKP : Analisis Kebutuhan Pelatihan
- 3 SPBE : Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
- 4 SDM : Sumber Daya Manusia Aparatur
- 5 ASN : Aparatur Sipil Negara
- 6 PNS : Pegawai Negeri Sipil
- 7 MSDM : Manajemen Sumber Daya Manusia
- 8 Permenpan RB : Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
- 9 Kemenag RI : Kementerian Agama Republik Indonesia
- 10 UU : Undang-Undang
- 11 KI : *Key Informant*
- 12 AI : *Artificial Intelligence*
- 13 IoT : *Internet of Things*
- 14 KMA : Keputusan Menteri Agama
- 15 TOT : *Training of Trainers*
- 16 MOOC : *Massive Open Online Courses*
- 17 SK : Surat Keputusan
- 18 BIMTEK : Bimbingan Teknis

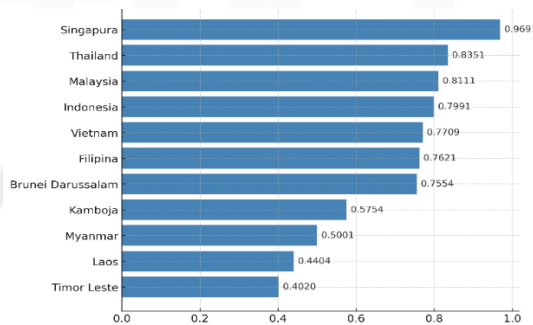
POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

# BAB I

## PERMASALAHAN PENELITIAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Dalam dua dekade terakhir, dunia mengalami perubahan besar yang ditandai dengan munculnya era transformasi digital. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah hampir seluruh aspek kehidupan manusia, mulai dari cara berkomunikasi, bekerja, belajar, hingga cara organisasi menjalankan aktivitasnya (Yuni et al., 2016). Transformasi digital kini menjadi fenomena global yang tidak hanya menyentuh sektor ekonomi dan industri, tetapi juga pemerintahan dan pelayanan publik (Fata, 2025). Teknologi seperti *artificial intelligence (AI)*, *big data analytics*, *cloud computing*, dan *Internet of Things (IoT)* menjadi fondasi baru dalam mengelola informasi, mempercepat proses kerja, dan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan (Mukhuty et al., 2022). Secara global, negara seperti Korea Selatan, Singapura, dan Estonia telah membuktikan bahwa digitalisasi birokrasi mampu mempercepat layanan publik, menekan biaya operasional, serta memperkuat transparansi pemerintahan. Di tingkat Asia Tenggara, *digital government* menjadi agenda prioritas untuk mendorong efisiensi dan partisipasi publik yang lebih luas.



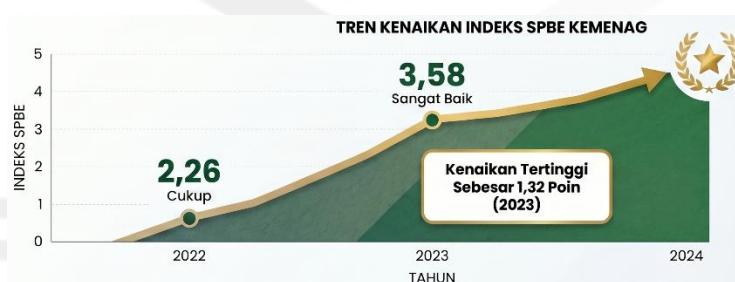
Gambar 1. 1. Indeks Skor *e-Government* Negara Asia Tenggara  
(Sumber: Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dalam Katadata, 2025)

Dengan melihat grafik tersebut, Indonesia terus berupaya meningkatkan transformasi digital dalam sektor pemerintahan. Pemerintah melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE dan Peraturan presiden nomor 82

tahun 2023 tentang percepatan transformasi digital dan keterpaduan layanan digital nasional, yang berkomitmen mempercepat transformasi menuju pemerintahan digital yang efektif, efisien, dan terintegrasi. Dalam konteks birokrasi publik, digitalisasi juga menggeser peran pemerintah dari sekadar pelaksana administrasi menjadi fasilitator ekosistem layanan publik berbasis teknologi. Perubahan ini menuntut kemampuan SDM aparatur untuk beradaptasi cepat dengan penggunaan aplikasi, sistem data, dan model kerja jarak jauh (*remote system*). Pemerintah tidak hanya dituntut untuk menyediakan infrastruktur teknologi, tetapi juga memastikan aparatur memiliki kemampuan digital yang mumpuni (Diva, 2024).

Transformasi digital membawa perubahan mendasar terhadap cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi modern kini dituntut untuk lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis data, menggantikan pola lama yang kaku dan berorientasi administratif. Digitalisasi menghadirkan model tata kelola baru yang mengutamakan efisiensi dan transparansi, di mana proses pelayanan publik tidak lagi bergantung sepenuhnya pada tatap muka, melainkan melalui sistem elektronik yang terintegrasi (Rodiana, 2025). Namun, perubahan paradigma ini tidak semata-mata bersifat teknis. Ia menuntut transformasi kultural dan mentalitas kerja. Keberhasilan transformasi digital bergantung pada sejauh mana SDM mampu memahami nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Oleh karena itu, digitalisasi birokrasi harus dibarengi dengan penguatan budaya kerja adaptif dan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan (Susanto et al., 2024). Berdasarkan hasil survei tahun 2023 yang dilakukan oleh Kominfo, diketahui bahwa hanya sekitar 30 persen ASN yang dinilai mampu beradaptasi dengan perkembangan industri digital. Rendahnya tingkat kesiapan aparatur pemerintah dalam menghadapi era transformasi digital. Situasi ini menandakan bahwa adaptasi terhadap perkembangan teknologi masih belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan dan peningkatan di berbagai aspek, seperti penguatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan infrastruktur digital, serta pembentukan budaya kerja yang mendukung penerapan teknologi di sektor pemerintahan (Puspa Sari &, 2023).

Kementerian Agama merupakan salah satu instansi pemerintah dengan jumlah sumber daya manusia terbesar di Indonesia. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah SDM di lingkungan Kementerian Agama mencapai 210.140 SDM (Kemenag RI, 2025). Skala organisasi yang sangat besar ini menuntut adanya sistem manajemen SDM yang efisien, terintegrasi, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Upaya penguatan tata kelola berbasis digital tersebut sejalan dengan hasil evaluasi Kementerian PANRB tahun 2024 yang menempatkan nilai indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kementerian Agama sebesar 4,63 (kategori Sangat Baik), meningkat signifikan dari tahun-tahun sebelumnya (Humas Kemenag RI, 2025). Capaian ini mencerminkan komitmen nyata Kementerian Agama dalam memperkuat transformasi digital dan efektivitas birokrasi di sektor keagamaan.



Gambar 1. 2. Indeks Skor SPBE Kemenag

(Sumber: Kemenag, 2024)

Dengan hasil tersebut, maka dibutuhkan langkah strategis untuk memastikan pengelolaan SDM di lingkungan Kementerian Agama berjalan lebih efektif dan selaras dengan arah transformasi digital birokrasi. Salah satunya yaitu Pusbangkom MKMB yang merupakan balai diklat yang dimiliki oleh Kemenag, dimana Pusbangkom MKMB memiliki tugas utama yang sebagaimana diatur dalam Pasal 434 PMA No. 25 Tahun 2024, yaitu melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, pengendalian mutu, penyelenggaraan pengembangan kompetensi manajemen, kepemimpinan, dan moderasi beragama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan beberapa fungsi diantaranya yaitu menyiapkan kebijakan teknis di bidang pelatihan serta pengembangan kompetensi manajemen,

kepemimpinan, dan moderasi beragama. Selain itu, pusat ini melaksanakan pengembangan dan penjaminan mutu kompetensi di bidang tersebut, serta mengelola data dan sistem informasi, publikasi, dan kerja sama yang mendukung pengembangan kompetensi. Fungsi lainnya mencakup pemantauan dan evaluasi pelaksanaan maupun pasca pelaksanaan program, pembinaan substansi pengembangan kompetensi di balai, penyusunan laporan kegiatan, serta pelaksanaan administrasi pusat. Keputusan Menteri Agama Nomor 559 Tahun 2024 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2024-2029 selanjutnya menegaskan bahwa percepatan implementasi SPBE di seluruh satuan kerja Kemenag menjadi prioritas strategis dalam lima tahun ke depan.

Di tengah upaya tersebut, Pusbangkom MKMB Kementerian Agama memiliki peran strategis dalam mengembangkan kompetensi ASN, khususnya pada aspek pelatihan dan pembelajaran, di Pusbangkom MKMB sendiri total jumlah pegawainya yaitu 83 PNS. Salah satu unsur kunci dalam pelaksanaan tugas tersebut adalah Widyaiswara, yaitu ASN yang berperan sebagai tenaga pendidik dan pelatih profesional di lingkungan instansi pemerintah. Widyaiswara di Pusbangkom MKMB sendiri sebanyak 17, Widyaiswara tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai agen perubahan yang diharapkan mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam proses pembelajaran. Secara umum dalam Peraturan Kementerian PAN RB No. SKJ.1 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara menjelaskan bahwa standar kompetensi teknis Widyaiswara sebagai berikut.

Tabel 1. 1. Standar Kompetensi Teknis Widyaiswara

No.	Kompetensi	Level	Deskripsi	Indikator Kompetensi
<b>Kompetensi Teknis</b>				
1	<b>Pengembangan Kurikulum Pelatihan</b>	1 (Ahli Pertama)	Mampu menyusun kurikulum pada tingkat pelatihan teknis/fungsional /manajerial/sosial kultural tingkat dasar	Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan; menyusun tujuan pembelajaran; menyusun bahan ajar tingkat dasar sesuai kurikulum
		2 (Ahli Muda)	Mampu menyusun kurikulum pada tingkat pelatihan teknis/fungsional	Menganalisis kebutuhan pelatihan; merancang kurikulum; menyusun silabus dan bahan ajar tingkat menengah

			/manajerial/sosial kultural tingkat menengah	
		3 (Ahli Madya)	Mampu mengembangkan kurikulum pada tingkat pelatihan teknis/fungsional/manajerial/sosial kultural tingkat tinggi	Mengevaluasi dan mengembangkan kurikulum; memvalidasi silabus; memastikan relevansi materi tingkat tinggi
		4 (Ahli Utama)	Mampu merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan kurikulum pelatihan ASN secara nasional	Merumuskan arah kebijakan pengembangan kurikulum; membina instansi dalam pengembangan kurikulum pelatihan
2	<b>Penyusunan Rancang Bangun Program Pelatihan</b>	1 (Ahli Pertama)	Mampu menyusun rancang bangun program pelatihan tingkat dasar sesuai kebutuhan pengembangan kompetensi ASN	Menyusun RBPMP dan RP; merancang media pembelajaran; menyusun instrumen evaluasi tingkat dasar
		2 (Ahli Muda)	Mampu menyusun rancang bangun program pelatihan tingkat menengah dengan metode pembelajaran yang variatif	Merancang program pelatihan dengan metode blended learning; menyusun skenario pembelajaran; mengelola bahan ajar
		3 (Ahli Madya)	Mampu mengembangkan rancang bangun program pelatihan tingkat tinggi yang inovatif dan berbasis kompetensi	Mengembangkan model pembelajaran inovatif; mengevaluasi efektivitas rancangan; membimbing penyusunan RBPMP
		4 (Ahli Utama)	Mampu merumuskan standar dan kebijakan rancang bangun program pelatihan ASN secara nasional	Menyusun standar nasional rancang bangun; memberikan arahan kebijakan; membina instansi pelatihan ASN
3	<b>Pengelolaan Pembelajaran Pelatihan</b>	1 (Ahli Pertama)	Mampu melaksanakan pembelajaran pada tingkat pelatihan dasar dengan metode pembelajaran yang tepat	Melaksanakan tatap muka; mengelola kelas; menggunakan media pembelajaran; melakukan evaluasi belajar tingkat dasar
		2 (Ahli Muda)	Mampu mengelola pembelajaran pada tingkat pelatihan menengah termasuk pembelajaran berbasis elektronik	Mengelola e-learning; memfasilitasi diskusi online; mengelola LMS; melaksanakan evaluasi pembelajaran jarak jauh
		3 (Ahli Madya)	Mampu mengembangkan dan mengevaluasi model pengelolaan pembelajaran pada berbagai tingkat pelatihan	Mengembangkan model pembelajaran; membimbing Widyaiswara junior; mengevaluasi efektivitas pengelolaan pembelajaran
		4 (Ahli Utama)	Mampu merumuskan kebijakan pengelolaan pembelajaran ASN di tingkat nasional dan internasional	Merumuskan kebijakan pembelajaran ASN; mengembangkan sistem pembelajaran nasional; melakukan benchmarking internasional
4	<b>Penjaminan Mutu Pelatihan</b>	1 (Ahli Pertama)	Mampu melaksanakan penjaminan mutu pada penyelenggaraan pelatihan tingkat dasar	Melakukan monitoring pelaksanaan pelatihan; memeriksa kelengkapan administrasi; menyusun laporan penjaminan mutu
		2 (Ahli Muda)	Mampu melaksanakan penjaminan mutu secara menyeluruh pada penyelenggaraan pelatihan tingkat menengah	Merancang instrumen penjaminan mutu; melakukan audit penyelenggaraan; memberikan rekomendasi perbaikan

		3 (Ahli Madya)	Mampu mengembangkan sistem penjaminan mutu pelatihan yang komprehensif dan berkelanjutan	Mengembangkan standar mutu; membina lembaga pelatihan; mengevaluasi sistem penjaminan mutu secara menyeluruh
		4 (Ahli Utama)	Mampu merumuskan kebijakan dan sistem penjaminan mutu pelatihan ASN secara nasional	Menyusun kebijakan nasional penjaminan mutu; mengembangkan sistem akreditasi; membina instansi pembina pelatihan
5	<b>Evaluasi Pelatihan</b>	1 (Ahli Pertama)	Mampu melaksanakan evaluasi penyelenggaraan pelatihan tingkat dasar menggunakan instrumen yang telah ditetapkan	Melaksanakan evaluasi peserta; mengolah data hasil evaluasi; menyusun laporan hasil evaluasi pelatihan
		2 (Ahli Muda)	Mampu merancang dan melaksanakan evaluasi pelatihan secara komprehensif di tingkat menengah	Merancang instrumen evaluasi; menganalisis hasil evaluasi; menyusun rekomendasi perbaikan program pelatihan
		3 (Ahli Madya)	Mampu mengembangkan sistem evaluasi pelatihan yang komprehensif dan berbasis data untuk berbagai tingkat pelatihan	Mengembangkan model evaluasi; melakukan evaluasi dampak pelatihan (evaluasi level 3 dan 4); membimbing evaluator
		4 (Ahli Utama)	Mampu merumuskan kebijakan dan standar evaluasi pelatihan ASN secara nasional	Menyusun kebijakan evaluasi pelatihan nasional; mengembangkan standar evaluasi; melakukan kajian efektivitas pelatihan ASN

(Sumber: Keputusan Permenpan RB No. SKJ.1 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara)

Namun pada kenyataannya bahwa masing-masing instansi diberikan kebebasan untuk Menyusun standar kompetensi teknis, untuk kemudian disahkan oleh kementerian RB. Sebagaimana dalam artikel yang ditulis oleh Ahmad Khulaemi, M.Pd (2023) dari Kementerian ESDM yang menjelaskan bahwa:

Tabel 1. 2. Standar Kompetensi Teknis Widyaiswara Pasca Permenpan RB No. 1 Tahun 2023

Aspek	Sebelum PermenPANRB No. 1/2023	Sesudah PermenPANRB No. 1/2023
Metode Pembelajaran	Konvensional / tatap muka	Blended learning, e-learning, webinar, dan simulasi digital
Penguasaan Platform Digital	Tidak diwajibkan secara khusus	Wajib menguasai platform

		e-learning dan alat pembelajaran jarak jauh
Pengembangan Konten	Materi statis / modul cetak	Wajib membuat modul digital interaktif, video tutorial, dan presentasi interaktif
Alat Evaluasi	Manual / konvensional	Menggunakan alat evaluasi digital yang lebih modern dan terukur
Infrastruktur Teknologi	Belum menjadi kebutuhan utama	Menjadi kebutuhan pokok, meski distribusinya masih belum merata di semua daerah
Inovasi Metode Mengajar	Relatif stagnan	85% Widyaiswara telah mengadopsi metode digital dalam pengajaran

(Sumber: Khulemi, 2023)

Tuntutan regulasi tersebut selaras dengan indikator kinerja individu Widyaiswara yang telah secara eksplisit memasukkan aspek digital sebagai komponen yang dinilai. Sebagaimana terlihat dalam data evaluasi kinerja tahunan Widyaiswara, terdapat target penyusunan dokumen pembelajaran berbasis *e-learning* yang mencakup RBPMP/RP, bahan ajar, bahan tayang, *pre-test*, *post-test*, serta evaluasi dengan rentang kualitas 85-100 persen. Selain itu, indikator juga mencakup pelaksanaan pembelajaran secara *e-learning* dan pengembangan media pembelajaran digital. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan digital bukan sekadar pelengkap, melainkan sudah menjadi bagian dari kompetensi inti yang melekat pada tugas Widyaiswara.

Tabel 1. 3. Evaluasi Kinerja Widyaiswara

5	Jumlah Alumni pelatihan tenaga teknis pendidikan melalui e-learning (e-PJJ)	Pelatihan tenaga teknis pendidikan dengan menyusun dokumen pembelajaran lengkap (RBPMP/RP, Bahan Ajar, Bahan Tayang, Pre Test, Post Test, dan Evaluasi)	Kuantitas	Tingkat ketercapaian dokumen pembelajaran e-learning dengan lengkap	5 Dokumen
			Kualitas	Persentase dokumen pembelajaran e-learning yang lengkap	85-100%
			Waktu	Waktu penyelesaian dokumen pembelajaran e-learning secara lengkap	12 Bulan
6		Pelatihan tenaga teknis pendidikan dilaksanakan melalui e-learning (e-PJJ)	Kuantitas	Tingkat ketercapaian pelaksanaan pembelajaran secara e-learning	5 Pelatihan
			Kualitas	Persentase ketercapaian pembelajaran secara e-learning	85-100%
			Waktu	Waktu pelaksanaan pembelajaran secara e-learning	12 Bulan

(Sumber: Tim Manajemen SDM Pusbangkom MKMB, 2025)

Lebih jauh, pimpinan secara langsung menetapkan ekspektasi agar Widyaiswara mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam setiap aspek pembelajaran yang difasilitasinya. Ekspektasi ini bukan sekadar imbauan, melainkan telah masuk ke dalam instrumen penilaian kinerja yang digunakan setiap tahun.

Tabel 1. 4. Ekspektasi Pimpinan dalam Indikator Kinerja Widyaiswara

6	Adaptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> <li>- Bertindak proaktif</li> </ul>	Ekspektasi khusus Pimpinan : Mengimplementasikan perkembangan teknologi dalam memberikan pelajaran kepada para peserta pelatihan
7	Kolaboratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> <li>- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama</li> </ul>	Ekspektasi khusus Pimpinan : Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya

(Sumber: Tim Manajemen SDM Pusbangkom MKMB, 2025)

Dengan adanya tuntutan regulasi dan ekspektasi pimpinan yang demikian jelas, Pusbangkom MKMB telah menjalankan sejumlah program pengembangan kompetensi digital bagi Widyaiswara. Program-program tersebut antara lain TOT Teknologi Informasi, *workshop* SERASI, *Boost Your Skill Open Class*, dan berbagai bimbingan teknis berbasis digital. Dengan demikian, upaya pengembangan kompetensi digital bagi Widyaiswara bukan tidak ada melainkan sudah berjalan dan sudah ada rekam jejaknya.

Namun demikian, terdapat indikasi kuat bahwa program-program yang telah berjalan tersebut belum menghasilkan peningkatan kompetensi digital yang optimal. Indikasi ini dapat diamati secara empiris melalui dua fakta yang saling memperkuat. Pertama, hasil penilaian kompetensi digital Widyaiswara tahun 2025 menunjukkan bahwa capaian pada butir-butir kegiatan yang secara langsung berkaitan dengan kemampuan digital yaitu penyusunan bahan tayang pelatihan, pelaksanaan *e-learning*, serta pengembangan media dan materi pembelajaran digital masih belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi yang ditetapkan pimpinan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun tuntutan dan program sudah ada, hasilnya belum setara dengan standar yang diharapkan.

Tabel 1. 5. Penilaian Kompetensi Digital Widyaiswara Tahun 2025

Standar Kompetensi yang Dinilai	Hasil Penilaian
Menyusun bahan perencanaan pelatihan dalam bentuk bahan tayang pada tingkat pelatihan sesuai jenjangnya.	3,24
Melaksanakan tatap muka secara pembelajaran jarak jauh ( <i>distance learning</i> ) dan/atau pembelajaran secara elektronik ( <i>e-learning</i> ) non ASN pelatihan teknis dan sosial kultural sesuai dengan jenjangnya.	3,24
Mengembangkan media dan materi pembelajaran berbasis digital pada tingkat pelatihan sesuai jenjangnya.	3,24

(Sumber: Tim Manajemen SDM Pusbangkom MKMB, 2025)

Kemudian hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) tahun 2025 yang merupakan instrumen resmi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan Widyaiswara menunjukkan fakta bahwa dari seluruh pelatihan yang diusulkan untuk Jabatan Fungsional Widyaiswara, tidak terdapat satu pun usulan pelatihan yang secara spesifik berkaitan dengan peningkatan kompetensi digital. Seluruh usulan masih berfokus pada aspek teknis administratif, layanan publik, dan penguatan tata kelola. Ini berarti bahwa meskipun kompetensi digital sudah menjadi

tuntutan regulasi dan indikator kinerja, kebutuhan pengembangannya justru tidak teridentifikasi dalam instrumen perencanaan resmi yang digunakan.

Tabel 1. 6. Hasil Survey AKP Jabatan Fungsional Widyaiswara Tahun 2025

TOT Pelatihan Teknis fasilitator Pembelajaran Daring	15
Pelatihan teknis Penyusunan Naskah Urgensi	14
TOT Pelatihan Teknis Manajemen Madrasah	14
TOT Pelatihan Teknis Laporan Kinerja (LKj)	14
TOT Pelatihan Teknis Penyusunan Tata Naskah Dinas	14
Pelatihan Teknis Digital Public Relation	13
Pelatihan Teknis Kehumasan	13
Pelatihan Teknis Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara	12
Pelatihan Teknis Personal Branding	12
Pelatihan Teknis Digital Arsip	11
Pelatihan Teknis Fasilitator Pembelajaran Daring	11
Pelatihan Teknis Literasi Digital	8
Pelatihan Teknis Manajemen Kepegawaian	8
Pelatihan Teknis Sosial Kultural Jenjang I Dan II	8
Pelatihan Teknis Video Content Creator	8
Pelatihan Teknis Teknologin Informasi Tingkat Dasar	8
Pelatihan Teknis Budaya Kerja Kementerian Agama	7
Pelatihan Teknis Effective Presentation	7

(Sumber: Tim AKP Pusbangkom MKMB, 2025)

Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 14 sampai 31 Juli 2025, berdasarkan daftar pelatihan yang diminati Widyaiswara, pelatihan yang berkaitan langsung dengan kompetensi digital jumlahnya relatif terbatas dan dari hasil survei menunjukkan data bahwa masih banyak Widyaiswara yang membutuhkan pelatihan dalam pengembangan kompetensi digital. Pelatihan yang berkaitan dengan aspek digital pada dasarnya masih sangat terbatas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perlu adanya penguatan kompetensi digital dalam fokus utama pengembangan

Widyaiswara, karena tuntutan transformasi pembelajaran secara nyata semakin meningkat. Berdasarkan Analisis Kebutuhan Pelatihan telah dimuat mengenai kebutuhan pemberian pelatihan bagi pegawai. Berikut ditampilkan gambar daftar pelatihan berdasarkan Analisis Kebutuhan Pelatihan Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan, Moderasi Beragama tahun 2025.

Tabel 1. 7. Daftar Pelatihan Jabatan Fungsional Widyaiswara Tahun 2025

4	JF Widyaiswara	TOT Pelatihan Teknis Coaching dan Mentoring
		TOT Pelatihan Teknis Pelayanan Publik
		Pelatihan Teknis E- Kinerja
		Pelatihan Teknis Pembangunan Zona Integritas
		TOT Pelatihan Teknis Hospitality Skill

(Sumber: Tim AKP Pusbangkom MKMB, 2025)

Berdasarkan tabel 1.1 pada poin nomor 4 terlihat bahwa hasil AKP Jabatan Fungsional Widyaiswara Tahun 2025 menunjukkan bahwa daftar pelatihan yang diusulkan untuk Widyaiswara belum mencakup pelatihan yang terkait langsung dengan peningkatan kompetensi digital. Seluruh pelatihan masih berfokus pada aspek teknis administratif, layanan publik, dan penguatan tata kelola. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tanpa standar yang jelas, kebutuhan kompetensi digital tidak teridentifikasi secara formal dalam proses AKP.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahunan Widyaiswara pada poin 5, terlihat bahwa indikator kinerja individu telah memasukkan aspek digital sebagai bagian yang dinilai secara eksplisit. Hal ini tercermin dari adanya target penyusunan dokumen pembelajaran berbasis *e-learning* yang mencakup RBPMP/RP, bahan ajar, bahan tayang, *pre-test*, *post-test*, serta evaluasi. Penilaian tidak hanya berhenti pada jumlah dokumen yang harus dihasilkan, tetapi juga menyentuh kualitas dan ketepatan waktu penyelesaiannya. Rentang kualitas yang ditetapkan berada pada 85-100 persen, yang menandakan bahwa standar yang digunakan menuntut ketelitian tinggi serta kemampuan mengintegrasikan unsur teknologi secara tepat. Selain itu, indikator yang menilai pelaksanaan pembelajaran secara *e-learning* memperkuat bahwa kemampuan digital bukan sekadar pelengkap, tetapi menjadi

bagian dari kompetensi inti yang melekat pada tugas Widyaiswara. Target capaian kuantitas yang masih rendah hanya beberapa pelatihan per tahun menggambarkan bahwa kapasitas digital belum digunakan secara optimal. Sementara itu, alokasi waktu hingga 12 bulan untuk penyusunan maupun pelaksanaan menunjukkan bahwa proses adaptasi terhadap format digital masih memerlukan upaya lebih besar, baik dari segi penguasaan teknologi maupun manajemen waktu. Selain itu ada juga ekspektasi dari pimpinan untuk Widyaiswara dalam aspek digital, sebagai berikut.

Data di atas membentuk sebuah paradoks yang perlu dijawab secara ilmiah. Di satu sisi, regulasi sudah mewajibkan penguasaan kompetensi digital, indikator kinerja sudah mencantumkan aspek digital, pimpinan sudah menetapkan ekspektasi yang jelas, dan program pengembangan sudah dijalankan. Di sisi lain, hasil penilaian kompetensi digital masih belum optimal, dan proses AKP justru tidak mengidentifikasi kebutuhan pengembangan digital sebagai prioritas. Terdapat kesenjangan antara apa yang seharusnya terjadi (*das sollen*) dengan apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan (*das sein*). Kesenjangan inilah yang menjadi masalah penelitian yang perlu dikaji secara mendalam.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan memperkuat urgensi kajian ini yaitu penelitian berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Digital pada Pekerja Generasi Milenial” yang dilakukan Urika (2022) menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis melalui kajian literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi SDM di era digital, khususnya pada generasi milenial, dilakukan dengan menyesuaikan pekerjaan dengan kompetensi individu, memberikan peluang pembelajaran dan pengembangan diri, menyediakan ruang untuk berinovasi, serta membangun budaya kerja yang humanis. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dan pengelolaan data juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen SDM di era digital. Selain itu, penelitian berjudul “Strategi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi di Era Digital” yang ditulis oleh

Suwardhani (2025) menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi berjalan efektif apabila dilakukan melalui pemetaan kompetensi yang tepat, penerapan program *re-skilling* dan *up-skilling* secara berkelanjutan, pemanfaatan teknologi pembelajaran digital, serta didukung oleh budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat. Strategi ini terbukti mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi, meningkatkan produktivitas kerja, serta memperkuat daya saing organisasi di era digital.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat pertanyaan mendasar yang belum terjawab hanya dari data permukaan: apa sesungguhnya yang menyebabkan program pengembangan kompetensi digital yang sudah berjalan tersebut belum menghasilkan hasil yang optimal? Dan strategi seperti apa yang diperlukan agar pengembangan kompetensi digital Widyaiswara dapat berjalan secara lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan? Kedua pertanyaan itulah yang mendorong peneliti untuk melakukan kajian ilmiah secara mendalam melalui penelitian ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa pengembangan kompetensi digital Widyaiswara di Pusbangkom MKMB Kementerian Agama Republik Indonesia belum berjalan secara optimal?
2. Bagaimana strategi yang efektif dalam peningkatan pengembangan kompetensi digital Widyaiswara di Pusbangkom MKMB Kementerian Agama Republik Indonesia?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui penyebab pengembangan kompetensi digital Widyaiswara di Pusbangkom MKMB Kementerian Agama Republik Indonesia belum berjalan secara optimal.

2. Menentukan strategi yang tepat dalam peningkatan pengembangan kompetensi digital Widyaiswara di Pusbangkom MKMB Kementerian Agama Republik Indonesia

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dengan tersusunnya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh manfaat akademik dan praktis, yaitu:

1. Manfaat Akademik
  - a. Mengembangkan pengetahuan dan kajian ilmiah mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur di era transformasi digital di lingkungan pemerintahan.
  - b. Memberikan informasi dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran dan fungsi Pusbangkom MKMB dalam membangun kompetensi aparatur di era digital.
  - c. Menjadi referensi dan bahan kajian bagi penelitian selanjutnya terkait pengembangan kapasitas ASN, literasi digital, dan transformasi birokrasi di lembaga pemerintah, khususnya di sektor keagamaan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Memberikan rekomendasi dan masukan kepada Pusbangkom MKMB Kementerian Agama dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang adaptif terhadap transformasi digital dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
  - b. Menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dan pengambil kebijakan di lingkungan Kementerian Agama dalam meningkatkan efektivitas pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pemanfaatan teknologi dalam manajemen kepegawaian.
  - c. Memberikan saran dan masukan perbaikan untuk meningkatkan kemampuan, kesiapan, dan daya saing ASN Kementerian Agama agar mampu berperan optimal dalam mendukung birokrasi yang modern, profesional, dan berbasis digital.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

Menjawab Rumusan Masalah Pertama: Faktor Belum Optimalnya Pengembangan Kompetensi Digital Widyaiswara

Berdasarkan analisis terhadap keempat faktor pengembangan kompetensi menurut Sulistyو & Tim Penulis CoP LAN (2021), ditemukan bahwa seluruh faktor tersebut telah berjalan di Pusbangkom MKMB, namun masing-masing belum optimal dalam mendukung pengembangan kompetensi digital Widyaiswara secara khusus. Berikut kesimpulan atas setiap faktor:

##### **1. Faktor Penjaminan Mutu**

Penjaminan mutu pelatihan sudah dijalankan melalui penyusunan kurikulum yang melibatkan tim NSPK, Widyaiswara senior, serta mitra eksternal seperti Google dan Pusdatin. Namun sistem penjaminan mutu yang ada belum mencakup standar khusus pengukuran kompetensi digital secara individual. Relevansi materi pelatihan digital dengan kebutuhan aktual Widyaiswara belum terukur secara objektif karena tidak tersedianya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) teknis kompetensi digital yang dapat dijadikan acuan mutu. Akibatnya, program yang diselenggarakan belum dapat dipastikan menysasar kesenjangan kompetensi yang nyata.

##### **2. Faktor Penguatan Lembaga Penyelenggara**

Dari sisi sarana dan prasarana fisik, Pusbangkom MKMB sudah cukup memadai dengan tersedianya ruang kelas dan fasilitas pendukung pelatihan. Namun lembaga belum dilengkapi dengan sistem asesmen kompetensi digital yang terstandar dan asesor internal yang tersertifikasi untuk mengukur

kompetensi digital Widyaiswara secara objektif. Ketiadaan kapasitas asesmen internal ini menyebabkan lembaga tidak mampu menghasilkan profil kompetensi digital individual yang akurat sebagai dasar perencanaan program pengembangan yang tepat sasaran.

### 3. Faktor Komitmen Pimpinan

Komitmen pimpinan sudah terwujud melalui berbagai kebijakan digitalisasi, antara lain KMA Nomor 788 Tahun 2021 tentang Pelaksanaan SPBE dan Surat Edaran Nomor 30 Tahun 2025 tentang Penguatan Digitalisasi di Lingkungan Kementerian Agama. Keterlibatan langsung pimpinan dalam penentuan prioritas program pengembangan juga mencerminkan keseriusan komitmen tersebut. Namun komitmen pimpinan yang ada belum diterjemahkan ke dalam tindakan konkret berupa penyusunan SKJ teknis kompetensi digital yang operasional dan terukur di tingkat instansi, sehingga komitmen tersebut masih bersifat kebijakan umum dan belum menghasilkan standar yang dapat menjadi landasan pengembangan kompetensi digital secara sistematis.

### 4. Faktor Evaluasi dan Tindak Lanjut

Evaluasi pelatihan sudah dilaksanakan secara terstruktur melalui pre-test dan post-test, penilaian fasilitator dengan 12 indikator, serta penilaian penyelenggara. Namun evaluasi yang ada belum mencakup pengukuran perubahan perilaku nyata dalam praktik pembelajaran sehari-hari (Kirkpatrick Level 3). Dampak jangka panjang dari program pelatihan terhadap peningkatan kompetensi digital Widyaiswara belum dapat diukur secara komprehensif. Selain itu, hasil evaluasi belum dijadikan umpan balik yang sistematis untuk memperbaiki perencanaan program pada siklus pengembangan berikutnya.

Keempat faktor tersebut saling berkaitan dan membentuk akar masalah yang sistemik. Titik kritis pertama adalah belum tersedianya SKJ teknis kompetensi digital yang menjadi tulang punggung seluruh proses — tanpa standar ini, penjaminan mutu tidak memiliki tolok ukur, penguatan lembaga

tidak terarah, komitmen pimpinan tidak operasional, dan evaluasi tidak bermakna. Titik kritis kedua adalah proses Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) yang hanya bertumpu pada survei mandiri berbasis Google Form tanpa mengacu pada standar kompetensi jabatan, sehingga menghasilkan data yang tidak akurat sebagai dasar perencanaan. Titik kritis ketiga adalah program pengembangan yang bersifat umum dan penentuannya lebih dipengaruhi ketersediaan anggaran daripada kebutuhan kompetensi individual Widyaiswara.

#### Menjawab Rumusan Masalah Kedua Strategi Peningkatan yang Diperlukan

Berdasarkan temuan di atas, strategi peningkatan dirumuskan selaras dengan keempat faktor Sulistyono & Tim CoP LAN (2021) agar perbaikan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan:

##### 1. Penguatan Penjaminan Mutu

Kementerian Agama melalui BMBPSDM dan Pusbangkom MKMB perlu menyusun dan menetapkan SKJ teknis kompetensi digital bagi Widyaiswara yang mengacu pada kerangka Ferrari et al. (2012) dengan indikator terukur pada lima dimensi (Information, Communication, Content Creation, Safety, Problem Solving) dan tingkatan berjenjang dari level dasar hingga lanjutan. SKJ teknis ini menjadi standar mutu yang memastikan bahwa setiap program pelatihan dirancang berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi secara objektif, bukan berdasarkan persepsi subyektif.

##### 2. Penguatan Lembaga Penyelenggara

Pusbangkom MKMB perlu membangun kapasitas asesmen kompetensi digital internal melalui sertifikasi asesor dari kalangan internal atau kerjasama dengan lembaga asesmen independen. Selain itu, perlu dikembangkan platform sistem manajemen kompetensi yang mampu merekam, memantau, dan mengintegrasikan data profil kompetensi digital setiap Widyaiswara dengan sistem penilaian kinerja dan manajemen talenta yang sudah ada.

### 3. Penerjemahan Komitmen Pimpinan ke dalam Kebijakan Operasional

Komitmen pimpinan yang sudah ada perlu diterjemahkan secara konkret melalui penerbitan Surat Keputusan penyusunan SKJ teknis kompetensi digital, pengalokasian anggaran khusus untuk asesmen kompetensi, dan penetapan mekanisme AKP berbasis asesmen yang menggantikan survei mandiri. Dengan demikian, komitmen pimpinan tidak hanya bersifat deklaratif, tetapi menggerakkan perubahan sistemik pada seluruh proses pengembangan kompetensi.

### 4. Penguatan Evaluasi dan Sistem Tindak Lanjut

Sistem evaluasi perlu diperluas hingga mencakup Kirkpatrick Level 3 (perubahan perilaku nyata dalam praktik pembelajaran) untuk mengukur dampak jangka panjang pelatihan. Hasil evaluasi harus dijadikan umpan balik yang sistematis bagi penyempurnaan AKP pada siklus berikutnya, sehingga terbentuk siklus pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan berbasis bukti.

## **B. Saran**

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan yang telah dirumuskan, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan strategi pengembangan kompetensi digital Widyaiswara di lingkungan Pusbangkom MKMB Kementerian Agama Republik Indonesia.

#### 1. Bagi Kementerian Agama dan BMBPSDM

- a) Terkait Penjaminan Mutu: Menyusun dan menetapkan SKJ teknis kompetensi digital bagi Jabatan Fungsional Widyaiswara yang mengacu pada kerangka Ferrari et al. (2012) dengan indikator terukur pada lima dimensi dan tingkatan berjenjang, untuk selanjutnya diusulkan pengesahannya kepada Kementerian PAN-RB.
- b) Terkait Penguatan Lembaga: Mengalokasikan anggaran khusus untuk pengembangan sistem asesmen kompetensi digital, termasuk pengadaan asesor internal yang tersertifikasi dan pengembangan

platform sistem manajemen kompetensi yang terintegrasi dengan mekanisme penilaian kinerja dan manajemen talenta.

- c) Terkait Komitmen Pimpinan: Menerbitkan regulasi yang secara eksplisit mewajibkan seluruh balai diklat di bawah Kemenag untuk melaksanakan asesmen kompetensi digital Widyaiswara secara berkala sebagai bagian dari siklus manajemen kinerja tahunan.
  - d) Terkait Evaluasi dan Tindak Lanjut: Mendorong penerapan evaluasi Kirkpatrick Level 3 (perubahan perilaku) sebagai standar minimum evaluasi pasca-pelatihan pengembangan kompetensi digital di seluruh balai diklat Kemenag.
2. Bagi Pusbangkom MKMB
- a) Terkait Penjaminan Mutu: Membangun sistem perencanaan pengembangan kompetensi digital yang evidence-based, dimulai dari penguatan instrumen AKP berbasis asesmen kompetensi yang mengacu pada SKJ teknis setelah ditetapkan oleh Kementerian Agama. Memastikan relevansi setiap program pelatihan digital diverifikasi terhadap peta kesenjangan kompetensi individual.
  - b) Terkait Penguatan Lembaga: Mengembangkan kapasitas internal asesor kompetensi digital melalui sertifikasi dari lembaga yang berwenang, serta membangun sistem informasi manajemen kompetensi yang mampu merekam dan memantau perkembangan profil digital setiap Widyaiswara secara terintegrasi.
  - c) Terkait Komitmen Pimpinan: Menetapkan kebijakan internal yang mewajibkan asesmen kompetensi digital sebagai prasyarat penyusunan rencana pengembangan individu (HCDP) setiap Widyaiswara, sehingga program pengembangan yang dirancang benar-benar berbasis data kompetensi aktual.
  - d) Terkait Evaluasi dan Tindak Lanjut: Merancang program pengembangan kompetensi digital yang targeted dan individual berdasarkan peta kebutuhan hasil asesmen, disertai evaluasi pasca-

pelatihan yang mengukur perubahan perilaku nyata (Kirkpatrick Level 3) sebagai umpan balik bagi penyempurnaan AKP pada siklus berikutnya.

### 3. Bagi Widyaiswara

Widyaiswara diharapkan berperan aktif dalam proses pengembangan kompetensi digital secara mandiri dan berkelanjutan. Secara konkret, Widyaiswara disarankan untuk: (1) meningkatkan literasi digital secara proaktif melalui kursus daring, webinar, atau komunitas praktik digital (Community of Practice) yang relevan, tidak hanya mengandalkan program pelatihan formal; (2) mengembangkan variasi media pembelajaran digital yang digunakan, mengeksplorasi platform interaktif di luar PowerPoint dan Canva, serta mengembangkan konten berupa video pembelajaran, e-book interaktif, dan kuis digital; (3) menerapkan praktik keamanan digital dalam aktivitas kerja sehari-hari; dan (4) berkontribusi aktif dalam proses asesmen kompetensi sebagai bentuk tanggungjawab profesional terhadap peningkatan kualitas pembelajaran ASN.

### 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk: (1) memperluas kajian ke satuan kerja Balai Diklat di seluruh Indonesia untuk memperoleh gambaran komprehensif kondisi pengembangan kompetensi digital Widyaiswara secara nasional; (2) menggunakan metode campuran (mixed method) dengan instrumen kuantitatif berupa skala pengukuran kompetensi digital yang terstandar agar hasil dapat dibandingkan secara objektif antar unit kerja; (3) mengkaji efektivitas jangka panjang program TOT Teknologi Informasi serta pengaruh budaya organisasi terhadap adopsi teknologi digital dalam praktik pembelajaran Widyaiswara; dan (4) menguji model SKJ teknis dan model asesmen kompetensi digital yang diusulkan dalam penelitian ini di lapangan untuk memvalidasi tingkat operasionalitasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku dan Artikel

- Aditya Narayan, Harsya Maulana Fajrin, Pascal Kharua Albari, & Mohamad Zein Saleh. (2024). Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Service Quality Dalam Kinerja Perusahaan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1), 145–153. <https://doi.org/10.30640/Inisiatif.V4i1.3473>
- Ala-Mutka, K. (2011). Mapping Digital Competence: Towards A Conceptual Understanding. In *Luxembourg: Publications Office Of The European Union* (Vol. 30, Number 394). <http://is.jrc.ec.europa.eu/pages/eap/digcomp.html>
- Andriyani, A. D., & Asep, M. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In F. Yunita & A. R. Prasasti (Eds.), *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia* (Vol. 1, Number 3). Cv. Tohar Media. <https://doi.org/10.47134/Ptk.V1i3.373>
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, R. (2021). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Berbasis Kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/forumekonomi>
- Branch, R. M. (2009). *Instructional Design: The Addie Approach*. Springer Science Business Media Llc (Springer New York).
- Diva Tennovila, A. (2024). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Bank Syariah Dalam Menghadapi Perkembangan Teknologi Digital Era Society 5.0 (Studi Kasus Bsi Kcp Semarang Manyaran) S*.
- Elu, D., & Rahmawati, I. (2024). Pengelolaan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Perusahaan. In *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* (Vol. 4, Number 1).
- Ende, Sulaimawan, D., & Sastaviana, D. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Hidayatullah, Ed.; Vol. 1). Eureka Media Aksara. [www.linkedin.com/in/pand](http://www.linkedin.com/in/pand)
- Fahrurazi, M., & Hakim, L. (2023). *Upaya Peningkatan Kreativitas Sdm Dan Penerapan Teknologi Terhadap Perkembangan Umkm Pasca Pandemi Covid-19*.
- Fatah, M., & Ngamal, Y. (2025). Transformasi Govtech Indonesia Dan Paradoks Ambisi Digital. *Al-Tsiqoh : Jurnal Ekonomi Dan Dakwah Islam*, 10(2), 1–21. <https://doi.org/10.31538/Altsiq.V10i2.7882>

- Ferrari, A., Punie, Y., & Redecker, C. (2012). Lncs 7563 - Understanding Digital Competence In The 21st Century: An Analysis Of Current Frameworks. In *Lncs* (Vol. 7563).
- Hakim Sangapan, L., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Peningkatan Kapabilitas Sdm Di Sektor Pendidikan. *Jurnal Strategi Dan Sumber Daya Manusia*, 1(1), 26–35.
- Herlambang, H., Idris, A., & Noor, M. (2014). Implementasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang. *Journal Administrative Reform*, 2(1), 38–47.
- Jeka, F., Samsu, Indriyanti, S., & Asrulla. (2024). Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam. *Journal Genta Mulia*, 15(1), 190–196.
- Judijanto, L., Harsono, I., & Santoso Budiwidjojo Putra, A. (2023). Bibliometric Analysis Of Human Resource Development: Trends, Research Focuses, And Recent Developments Article Info Abstract. In *West Science Journal Economic And Entrepreneurship* (Vol. 1, Number 11).
- Lankshear, C., & Knobel, M. (2008). *Digital Literacies Concepts, Policies And Practices*. Peter Lang. [www.linkedin.com/in/pand](http://www.linkedin.com/in/pand)
- Martin, A., & Grudziecki, J. (2006). Digeulit: Concepts And Tools For Digital Literacy Development. *Innovation In Teaching And Learning In Information And Computer Sciences*, 5(4), 249–267. <https://doi.org/10.11120/ital.2006.05040249>
- Molenda, M. (2003). Shrock ,1995) Histories Of Instructional Technology And Id. Again, Not A Single Mention. In *Next, The Textbooks On Id*. Heinich, Molenda. <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/sat1.html#Model>.
- Mukhuty, S., Upadhyay, A., & Rothwell, H. (2022). Strategic Sustainable Development Of Industry 4.0 Through The Lens Of Social Responsibility: The Role Of Human Resource Practices. *Business Strategy And The Environment*, 31(5), 2068–2081. <https://doi.org/10.1002/bse.3008>
- Puspa Sari, H., & Djumena, E. (2023). Menkominfo: Baru 30 Persen Asn Yang Bisa Adopsi Cara Kerja Digital. *Kompas*. <https://money.kompas.com/read/2023/11/28/110828226/menkominfo-baru-30-persen-asn-yang-bisa-adopsi-cara-kerja-digital>.

- Rifaldi Dwi Syahputra, & Nuri Aslami. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(3), 51–61. <https://doi.org/10.55606/Makreju.V1i3.1615>
- Rodiana, N. A. (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Menghadapi Transformasi Arsip Digital Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur*. Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim.
- Saleh, C., Islamy, M. I., Zauhar, S., & Supriyono, B. (2024). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur. In Tim Ub Press (Ed.), *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia* (Vol. 1, Number 3). Indonesian Journal Publisher. <https://doi.org/10.47134/Ptk.V1i3.373>
- Siti Ulyani, A., Zohriah, A., & Setiawan, I. (2023). *Pelaksanaan Fungsi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan*.
- Sri Hariyanti, & Desi Kristanti. (2024). Digital Transformation In Msmes: An Overview Of Challenges And Opportunities In Adopting Digital Technology. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 37–46. <https://doi.org/10.55927/Jambak.V3i1.8766>
- Stoyanov, Slavi., & Janssen, J. . (2012). Online Consultation On Experts' Views On Digital Competence. *Joint Research Centre Of The European Commission.*, 73.
- Suaedi, S. (2017). 32. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Di Rumah Sakit Haji Surabaya. *Al Tijarah*, (1), 79–102.
- Subarto, S., Solihin, D., & Qurbani, D. (2021). Determinants Of Job Satisfaction And Its Implications For The Lecturers Performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (Jpeb)*, 9(2), 163–178. <https://doi.org/10.21009/Jpeb.009.2.7>
- Sugiyono, S., Lastariwati, B., Budiastuti, E., & Yudianto, A. (2018). Development Of Authentic Assessment Instruments For Saintifical Learning In Tourism Vocational High Schools. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 24(1), 52–61. <https://doi.org/10.21831/jptk.V24i1.16670>
- Sulistyo, A., & Tim Penulis Cop Lan. (2021). *Arah Dan Strategi Pengembangan Kompetensi Asn Indonesia* (A. Sulistyo & Tim Laditri Karya, Eds.; Vol. 1). Cv. Laditri Karya.
- Susanto, E., Komang Darma Yudanta, I. B., Suparsana, I. M., Ugiantara, M. B., Made Ari Herawan, I. G. A., & Widana, I. G. (2024). Pengembangan Strategi

Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Transformasi Digital Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Syntax Idea*, 6(2), 673–680. <https://doi.org/10.46799/Syntax-Idea.V6i2.2971>

Suwandi. (2021). Analisis Data Research Dan Development Pendidikan Islam. *Journal Of Islamic Education El Madani*, 1(1), 1–13.

Swanson, R. A., Holton, E., & Naquin, S. S. (2001). Androgogy In Practice: Clarifying The Andragogical Model Of Adult Learning. *Performance Improvement Quarterly*, 1(14), 118–143.

Umam, K., Sunan, U., & Surabaya, A. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya. *Manova*, 1(4), 68–83. [www.kemendiknas.go.id](http://www.kemendiknas.go.id)

Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development And Assessment: A Brief Review. *International Journal Of Academic Research In Progressive Education And Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/Ijarped/V9-I3/8223>

Yuni, E., Dwi, W. ;, Sudjimat, A., & Nyoto, A. (2016). *Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Global* (Vol. 1).

### **Peraturan-Peraturan**

Undang-undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Peraturan Presiden nomor 82 tahun 2023 tentang percepatan transformasi digital dan keterpaduan layanan digital nasional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara

Peraturan Kementerian PAN RB No. SKJ.1 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara.

Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 788 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama.

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 1 Tahun 2023 tentang Satu Data Kementerian Agama.

Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 559 Tahun 2024 tentang Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama Tahun 2024–2029.

Peraturan LAN Nomor 7 Tahun 2021 mengatur tentang Pelatihan Fungsional Widyaiswara.



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**