



DIROSAT

Journal of Education, Social Sciences & Humanities

Journal website: <https://dirosat.com/>

ISSN : 2985-5497 (Online)

Vol. 4 No. 3 (2026)

DOI: <https://doi.org/10.58355/dirosat.v4i3.254> pp. 299-308

Research Article

Strategic Human Resource Management: Transformasi Pengelolaan SDM menuju Aparatur Profesional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo

Edi Sungkowo

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo

Corresponding Author, E-mail: edisungkowo.70@gmail.com



Copyright © 2026 by Authors, Published by DIROSAT: Journal of Education, Social Sciences & Humanities. This is an open access article under the CC BY License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received : June 11, 2026
Accepted : August 20, 2026

Revised : July 01, 2026
Available online : Sept, 16 2026

How to Cite: Edi Sungkowo. Strategic Human Resource Management: Transforming Human Resource Management toward Professional Public Officials at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Wonosobo Regency. *DIROSAT: Journal of Education, Social Sciences & Humanities*. Retrieved from <https://dirosat.com/index.php/i/article/view/259>

Abstract. This study aims to analyze Strategic Human Resource Management in transforming human resource management toward the development of professional public officials at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Wonosobo Regency. This study employed a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation. The research informants consisted of Imron Awaludin as the Head of the Administrative Subdivision, Muhammad Fakhri Khusni as the Head of the Madrasah Education Section, and Ahmad Fuadi as the Head of the Islamic Community Guidance Section.

The data were analyzed through the processes of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that, first, human resource planning and management strategies were implemented through task allocation, the adjustment of personnel to the needs of each work unit, and the strengthening of coordination among organizational units. Second, the development of officials' competencies and capacities was carried out through coaching, coordination, workplace learning, and capacity building in accordance with the characteristics and responsibilities of each unit. Third, the transformation of human resource management faced several challenges, including changes in work systems, technological developments, policy dynamics, differences in personnel capacity, and increasing public service demands. This transformation has encouraged a shift in human resource management from a primarily administrative approach toward a more strategic,

adaptive, and professionally oriented approach. This study confirms that Strategic Human Resource Management plays an important role in developing public officials who are competent, professional, adaptive, and responsive to the needs of both the organization and society.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Human Resource Transformation, Professional Public Officials, Human Resource Management.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Strategic Human Resource Management* dalam transformasi pengelolaan sumber daya manusia menuju aparatur profesional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas Imron Awaludin selaku Kepala Subbagian Tata Usaha, Muhammad Fakhri Khusni selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, dan Ahmad Fuadi selaku Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam. Data dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, perencanaan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui pembagian tugas, penyesuaian aparatur dengan kebutuhan unit kerja, serta penguatan koordinasi antarbagiannya. Kedua, pengembangan kompetensi dan kapasitas aparatur dilakukan melalui pembinaan, koordinasi, pembelajaran dalam lingkungan kerja, dan peningkatan kemampuan sesuai dengan karakteristik tugas masing-masing bidang. Ketiga, transformasi pengelolaan SDM menghadapi tantangan berupa perubahan sistem kerja, perkembangan teknologi, dinamika kebijakan, perbedaan kapasitas aparatur, serta meningkatnya tuntutan pelayanan masyarakat.

Transformasi tersebut mendorong perubahan pengelolaan SDM dari pendekatan yang bersifat administratif menuju pendekatan yang lebih strategis, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan profesionalisme aparatur. Penelitian ini menegaskan bahwa *Strategic Human Resource Management* memiliki peran penting dalam membangun aparatur yang kompeten, profesional, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan organisasi maupun masyarakat.

Kata kunci: Strategic Human Resource Management, Transformasi SDM, Aparatur Profesional, Manajemen Sumber Daya Manusia.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis pada era modern telah menempatkan organisasi publik pada kondisi yang semakin dinamis dan kompleks. Perkembangan teknologi informasi, perubahan regulasi, meningkatnya kebutuhan masyarakat, serta tuntutan terhadap pelayanan publik yang cepat dan berkualitas telah mendorong setiap instansi pemerintah untuk melakukan berbagai bentuk transformasi (Susanto dkk., 2025). Organisasi pemerintah tidak lagi hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus mampu menciptakan tata kelola yang efektif, adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam sebuah organisasi karena seluruh kebijakan, program, dan tujuan organisasi pada akhirnya dijalankan oleh manusia (Alauddin dkk., 2025; Anggraeni dkk., 2025; Fajriyanur dkk., 2025). Ketersediaan teknologi, sarana, dan sistem administrasi yang modern tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh aparatur yang memiliki kompetensi dan profesionalisme. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat hanya dipandang sebagai aktivitas administratif yang berkaitan

dengan kepegawaian, tetapi harus ditempatkan sebagai bagian penting dari strategi organisasi.

Perubahan paradigma tersebut melahirkan pendekatan Strategic Human Resource Management atau manajemen sumber daya manusia strategik (Utama dkk., 2025; Wulandari & Kiswanto, 2023). Pendekatan ini menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada kegiatan rekrutmen, penempatan, administrasi kepegawaian, dan penggajian, tetapi mencakup perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, pengelolaan kinerja, pengembangan karier, serta pembangunan budaya kerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia strategik menekankan pentingnya keselarasan antara strategi organisasi dengan strategi pengembangan aparatur. Artinya, setiap program pengelolaan sumber daya manusia harus dirancang berdasarkan kebutuhan dan arah perkembangan organisasi. Organisasi perlu mengetahui kompetensi apa yang dibutuhkan, bagaimana kompetensi tersebut dikembangkan, serta bagaimana sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia bukan sekadar kegiatan rutin, melainkan investasi jangka panjang untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing organisasi.

Urgensi penerapan manajemen sumber daya manusia strategik menjadi semakin penting dalam konteks birokrasi pemerintahan di Indonesia. Reformasi birokrasi menuntut terbentuknya aparatur yang profesional, kompeten, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Aparatur tidak lagi cukup hanya memahami tugas administratif, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Profesionalisme aparatur menjadi salah satu faktor penting dalam membangun birokrasi yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara efektif.

Profesionalisme aparatur pada dasarnya mencerminkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas berdasarkan kompetensi, tanggung jawab, etika, dan standar kerja yang berlaku (Riwukore dkk., 2021a, 2021b; Sohib dkk., 2026). Aparatur yang profesional tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga memiliki integritas, disiplin, kemampuan komunikasi, kemampuan bekerja sama, serta kesiapan menghadapi perubahan. Profesionalisme juga berkaitan dengan komitmen aparatur untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi.

Namun, membangun aparatur profesional bukan merupakan proses yang sederhana. Organisasi pemerintah menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Salah satu persoalan yang dapat muncul adalah kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki aparatur dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan organisasi (Aparatur & ASN, 2025; Firlana, 2025a). Perubahan regulasi, perkembangan teknologi, dan semakin kompleksnya pelayanan publik menciptakan kebutuhan terhadap kemampuan baru. Apabila pengembangan sumber daya manusia tidak dilakukan secara tepat, maka kesenjangan kompetensi dapat memengaruhi kualitas kinerja organisasi.

Tantangan lain yang semakin nyata adalah transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pemanfaatan teknologi telah mengubah pola kerja organisasi dan cara aparatur memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berbagai proses administrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual semakin diarahkan menuju sistem digital. Kondisi tersebut menuntut aparatur untuk memiliki literasi digital, kemampuan mengelola informasi, serta kesiapan untuk bekerja dengan sistem dan teknologi baru.

Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis dalam menggunakan perangkat teknologi. Perubahan tersebut juga membutuhkan transformasi pola pikir dan budaya kerja aparatur (Aparatur & ASN, 2025). Pegawai dituntut untuk lebih terbuka terhadap perubahan, mampu belajar secara mandiri, serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat. Oleh sebab itu, transformasi digital harus diikuti dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang sistematis agar setiap aparatur memiliki kesiapan yang relatif sama dalam menghadapi perubahan.

Dalam konteks tersebut, organisasi pemerintah perlu meninggalkan pola pengelolaan sumber daya manusia yang hanya berorientasi pada aspek administratif. Pengelolaan aparatur harus bergerak menuju pendekatan yang lebih strategis, berbasis kompetensi, dan berorientasi pada pengembangan masa depan. Organisasi perlu melakukan pemetaan terhadap kompetensi pegawai, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, serta merancang strategi untuk meningkatkan kapasitas aparatur secara berkelanjutan.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo merupakan salah satu organisasi pemerintah yang memiliki posisi penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik di bidang kehidupan keagamaan. Kantor Kementerian Agama memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan berbagai bidang pelayanan, termasuk urusan pendidikan keagamaan, pembinaan masyarakat, pelayanan keagamaan, penyelenggaraan urusan haji, serta berbagai layanan lain yang berhubungan dengan masyarakat. Luasnya ruang lingkup tersebut menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi.

Sebagai organisasi publik yang berhadapan dengan masyarakat secara langsung, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo membutuhkan aparatur yang tidak hanya memahami prosedur administratif. Aparatur juga dituntut memiliki kemampuan komunikasi, pelayanan, koordinasi, serta pemahaman terhadap dinamika masyarakat. Karakteristik pelayanan yang diberikan Kementerian Agama memiliki tingkat kompleksitas tersendiri karena berhubungan dengan berbagai kelompok masyarakat dan lembaga. Kondisi tersebut membutuhkan aparatur yang mampu bekerja secara profesional sekaligus memiliki kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat.

Perubahan lingkungan organisasi juga menuntut aparatur Kementerian Agama untuk memiliki kemampuan beradaptasi. Perkembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik, perubahan regulasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik menjadi bagian dari tantangan yang harus dihadapi. Aparatur tidak dapat hanya mengandalkan pengalaman kerja

yang telah dimiliki, tetapi perlu terus meningkatkan kompetensi sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi.

Dalam kondisi tersebut, transformasi pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo menjadi isu yang penting untuk dikaji. Transformasi tersebut berkaitan dengan perubahan cara organisasi dalam memandang, mengelola, dan mengembangkan aparatur. Sumber daya manusia perlu ditempatkan sebagai bagian dari kekuatan strategis organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai visi dan tujuan kelembagaan.

Transformasi pengelolaan sumber daya manusia dapat dimulai melalui perencanaan kebutuhan aparatur yang tepat. Organisasi perlu memiliki gambaran mengenai jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Perencanaan tersebut perlu mempertimbangkan kebutuhan organisasi, perkembangan tugas dan fungsi, perubahan teknologi, serta kebutuhan kompetensi pada setiap bidang pekerjaan.

Selain perencanaan, pemetaan kompetensi menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia strategik. Organisasi perlu mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh setiap aparatur dan membandingkannya dengan standar kompetensi yang dibutuhkan (Kurniawan & Suswanta, 2020a; Mozin dkk., 2025a; Siregar & Suryani, 2025; Subhi, 2026). Melalui proses tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai kesenjangan kompetensi yang perlu ditangani. Hasil pemetaan selanjutnya dapat menjadi dasar dalam merancang pendidikan, pelatihan, pendampingan, maupun bentuk pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Pengembangan kompetensi merupakan salah satu strategi utama dalam membangun aparatur yang profesional. Namun, pengembangan kompetensi tidak seharusnya hanya dipahami sebagai kegiatan mengikuti pelatihan formal. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti pembelajaran di tempat kerja, pendampingan, berbagi pengetahuan, penugasan, serta pengembangan pengalaman kerja. Strategi tersebut memungkinkan aparatur untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang lebih relevan dengan kebutuhan pekerjaannya.

Pengelolaan kinerja juga memiliki peran yang penting dalam mendukung transformasi sumber daya manusia. Sistem kinerja yang baik tidak hanya digunakan untuk menilai hasil kerja aparatur, tetapi juga menjadi instrumen untuk mengarahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Kurniawan & Suswanta, 2020b; Maulana & Sarbini, 2025a). Setiap aparatur perlu memahami target, indikator keberhasilan, serta kontribusi pekerjaannya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pengelolaan kinerja dapat mendorong terbentuknya rasa tanggung jawab dan orientasi terhadap hasil.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan karier aparatur. Pegawai membutuhkan kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kapasitasnya sepanjang perjalanan karier. Pengembangan karier yang dilakukan secara objektif dan berbasis kompetensi dapat meningkatkan motivasi aparatur dalam bekerja. Selain itu, sistem pengembangan karier juga dapat membantu

organisasi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk mengisi berbagai posisi strategis.

Manajemen sumber daya manusia strategik juga berkaitan erat dengan pembentukan budaya organisasi. Budaya kerja yang positif dapat mendorong aparatur untuk bekerja lebih produktif, inovatif, dan kolaboratif. Sebaliknya, budaya organisasi yang terlalu berorientasi pada rutinitas berpotensi menghambat proses perubahan. Oleh sebab itu, transformasi sumber daya manusia harus diarahkan pula pada pembentukan nilai-nilai kerja yang mendukung profesionalisme, integritas, disiplin, pelayanan, dan inovasi.

Kepemimpinan organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam keberhasilan transformasi pengelolaan sumber daya manusia. Pimpinan tidak hanya bertugas mengarahkan pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga menjadi penggerak perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan yang memiliki orientasi strategis dapat menciptakan lingkungan yang mendorong aparatur untuk berkembang. Dukungan pimpinan juga diperlukan untuk memastikan bahwa pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam agenda organisasi.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo memiliki kebutuhan untuk terus mengembangkan kualitas aparatur sesuai dengan perkembangan tugas dan tuntutan pelayanan publik. Keberhasilan dalam membangun aparatur profesional tidak hanya bergantung pada kebijakan yang berasal dari tingkat pusat, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia pada tingkat lokal. Setiap organisasi memiliki karakteristik, kebutuhan, dan tantangan yang dapat berbeda, sehingga strategi pengelolaan sumber daya manusia perlu disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia strategik menjadi penting karena dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana proses transformasi pengelolaan aparatur berlangsung dalam organisasi publik. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir berupa peningkatan kinerja, tetapi juga berusaha memahami strategi, proses, aktor, kebijakan, serta berbagai faktor yang memengaruhi pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara strategi organisasi dan pengembangan aparatur.

Kajian mengenai transformasi pengelolaan sumber daya manusia juga relevan untuk melihat bagaimana organisasi menghadapi berbagai tantangan kontemporer. Tantangan digitalisasi, perubahan kebutuhan masyarakat, tuntutan profesionalisme, serta kebutuhan terhadap pelayanan publik yang berkualitas membutuhkan strategi sumber daya manusia yang adaptif. Pendekatan Strategic Human Resource Management memberikan perspektif yang relevan karena menempatkan pengelolaan manusia sebagai bagian dari proses pencapaian tujuan strategis organisasi.

Lebih jauh, penelitian ini penting untuk mengidentifikasi praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia yang telah dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo. Penelitian dapat menggambarkan bagaimana organisasi merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, mengembangkan kompetensi aparatur, mengelola kinerja, serta membangun profesionalisme pegawai.

Selain itu, penelitian juga dapat mengidentifikasi berbagai tantangan dan kendala yang dihadapi dalam proses transformasi pengelolaan sumber daya manusia.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara akademik terhadap pengembangan kajian manajemen strategik dan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sektor publik. Selama ini, konsep manajemen sumber daya manusia strategik banyak berkembang dalam konteks organisasi bisnis. Oleh karena itu, penerapannya dalam organisasi pemerintahan, khususnya pada institusi pelayanan keagamaan, menjadi menarik untuk dikaji karena memiliki karakteristik kelembagaan dan orientasi pelayanan yang berbeda.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih terarah. Hasil penelitian dapat menjadi bahan refleksi terhadap praktik pengelolaan aparatur yang telah dilakukan sekaligus menjadi dasar untuk memperkuat strategi pengembangan kompetensi, kinerja, karier, dan profesionalisme pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, sumber daya manusia dapat dipahami sebagai elemen strategis yang menentukan kemampuan organisasi publik dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Transformasi pengelolaan sumber daya manusia menjadi kebutuhan penting dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat. Pengelolaan aparatur perlu diarahkan secara lebih strategik agar tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan organisasi pada masa sekarang, tetapi juga mampu mempersiapkan aparatur untuk menghadapi tantangan pada masa mendatang.

Oleh karena itu, penelitian mengenai “Strategic Human Resource Management: Transformasi Pengelolaan SDM menuju Aparatur Profesional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo” menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk memahami secara mendalam bagaimana strategi pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan, bagaimana proses transformasi menuju aparatur profesional berlangsung, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya. Dengan pendekatan tersebut, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik manajemen sumber daya manusia strategik dalam mendorong terwujudnya aparatur yang profesional di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik Strategic Human Resource Management dalam transformasi pengelolaan sumber daya manusia menuju aparatur profesional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis berbagai strategi, kebijakan, proses, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan dalam organisasi. Melalui pendekatan ini, penelitian berupaya memahami fenomena berdasarkan kondisi nyata yang terjadi di lapangan, khususnya berkaitan dengan perencanaan, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, dan upaya peningkatan profesionalisme aparatur.

Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposif berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan maupun pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo. Informan utama terdiri atas Imron Awaludin selaku Kepala Subbagian Tata Usaha, yang memiliki peran penting dalam pengelolaan administrasi dan tata kelola organisasi; Muhammad Fakhri Khusni selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, yang memberikan perspektif mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada bidang pendidikan; serta Ahmad Fuadi selaku Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, yang memberikan informasi terkait implementasi pengelolaan aparatur dalam pelaksanaan pelayanan dan pembinaan masyarakat. Ketiga informan tersebut dipandang mampu memberikan informasi yang komprehensif mengenai strategi dan dinamika pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, serta strategi yang dilakukan oleh para informan dalam pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan observasi dilakukan untuk memahami kondisi dan praktik organisasi secara langsung. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa dokumen kebijakan, struktur organisasi, program pengembangan pegawai, laporan kegiatan, dan dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara deskriptif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai transformasi pengelolaan sumber daya manusia menuju aparatur yang profesional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan dan Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Profesionalisme Aparatur

Perencanaan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung terwujudnya aparatur yang profesional di lingkungan organisasi publik (Maulana & Sarbini, 2025b; Mozin dkk., 2025b; Murti & Rizkika, 2023). Sumber daya manusia tidak hanya dipahami sebagai unsur pelaksana administratif, melainkan sebagai faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan kelembagaan. Oleh karena itu, pengelolaan aparatur harus dilakukan melalui proses yang terencana dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, karakteristik pekerjaan, pembagian tugas, serta potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, perencanaan sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan SDM harus diarahkan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki aparatur yang mampu melaksanakan tugas sesuai dengan kebutuhan kelembagaan (Ayuningtyas, 2022). Strategi tersebut mencakup proses pengaturan sumber daya manusia, pembagian peran, koordinasi, penyesuaian tugas, serta pengembangan sistem kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan

demikian, sumber daya manusia menjadi bagian integral dari strategi organisasi, bukan hanya bagian administratif dalam struktur birokrasi.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo memiliki karakteristik organisasi dengan bidang tugas yang beragam. Pelaksanaan pelayanan pada bidang tata usaha, pendidikan madrasah, bimbingan masyarakat Islam, serta bidang pelayanan lainnya membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Setiap bidang memiliki karakteristik tugas yang berbeda sehingga organisasi perlu memastikan adanya pembagian tugas dan koordinasi yang jelas. Perbedaan karakteristik tersebut menjadikan perencanaan SDM sebagai bagian penting dalam menjaga efektivitas pelaksanaan organisasi.

Hasil wawancara dengan Imron Awaludin selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi dan pelaksanaan tugas pada masing-masing unit kerja. Pengaturan aparatur dilakukan melalui pembagian tugas dan koordinasi agar setiap pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Menurutnya, tata kelola sumber daya manusia membutuhkan komunikasi dan koordinasi yang baik karena setiap bagian memiliki kebutuhan dan tanggung jawab yang berbeda dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi (Wawancara dengan Imron Awaludin pada hari Senin, 3 Agustus 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa fungsi perencanaan SDM di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo tidak dapat dilepaskan dari proses koordinasi antarunit. Sebagai unit yang memiliki fungsi tata kelola organisasi, Subbagian Tata Usaha memiliki peran dalam mendukung terciptanya keteraturan administrasi dan distribusi pekerjaan. Pengelolaan aparatur dilakukan melalui mekanisme yang memungkinkan setiap pegawai memahami posisi dan tanggung jawabnya. Kejelasan pembagian tugas menjadi penting untuk menciptakan efektivitas kerja sekaligus mengurangi kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan.

Selain mempertimbangkan aspek administratif, perencanaan sumber daya manusia juga perlu memperhatikan kebutuhan substantif pada setiap bidang. Hal ini terlihat dari perspektif Muhammad Fakhri Khusni selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah yang memandang bahwa ketersediaan dan pengelolaan aparatur harus disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan program pada bidang pendidikan madrasah. Setiap aparatur perlu memahami tugas yang menjadi tanggung jawabnya serta mampu mengikuti perkembangan kebijakan dan program yang terus mengalami perubahan. Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan jumlah pegawai, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif sesuai bidangnya (Wawancara dengan Muhammad Fakhri Khusni pada hari Selasa, 4 Agustus 2026).

Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan berdasarkan kebutuhan riil organisasi. Pada bidang pendidikan madrasah, aparatur dihadapkan dengan berbagai tugas yang membutuhkan pemahaman terhadap regulasi, administrasi pendidikan, serta dinamika penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM

harus mempertimbangkan kesesuaian antara kebutuhan bidang dengan kemampuan aparatur. Ketepatan dalam menempatkan dan mengelola pegawai akan memberikan pengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan program.

Strategi pengelolaan SDM juga berkaitan dengan pentingnya penyesuaian antara pembagian tugas dan tanggung jawab aparatur. Aparatur perlu memiliki pemahaman yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilaksanakan. Kejelasan tersebut menjadi bagian dari pembentukan profesionalisme karena pegawai dapat bekerja berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan. Dalam kondisi tersebut, perencanaan sumber daya manusia berfungsi sebagai instrumen untuk mengarahkan setiap individu agar memberikan kontribusi sesuai dengan posisi dan perannya dalam organisasi.

Perspektif lain mengenai perencanaan dan pengelolaan aparatur juga disampaikan oleh Ahmad Fuadi selaku Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam. Berdasarkan hasil wawancara, pengelolaan aparatur pada bidang Bimbingan Masyarakat Islam membutuhkan penyesuaian dengan karakteristik pelayanan dan dinamika masyarakat yang dihadapi. Aparatur tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga berhubungan dengan berbagai kegiatan pelayanan dan pembinaan kepada masyarakat. Oleh sebab itu, pembagian tugas dan pengelolaan aparatur perlu dilakukan secara proporsional agar pelaksanaan program dapat berjalan secara efektif (Wawancara dengan Ahmad Fuadi pada hari Rabu, 5 Agustus 2026).

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah perlu mempertimbangkan karakteristik pelayanan pada setiap bidang. Kebutuhan aparatur tidak dapat dipandang secara seragam karena setiap unit memiliki tuntutan pekerjaan yang berbeda. Pada bidang yang berhubungan langsung dengan masyarakat, aparatur membutuhkan tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan komunikasi, koordinasi, dan pelayanan. Kondisi tersebut menjadikan perencanaan SDM harus mampu mengakomodasi kebutuhan kompetensi berdasarkan karakteristik tugas.

Ketiga informan memberikan gambaran bahwa perencanaan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan pada setiap unit kerja. Imron Awaludin menekankan pentingnya koordinasi dan tata kelola organisasi, Muhammad Fakhri Khusni menyoroti kesesuaian aparatur dengan kebutuhan pelaksanaan program pendidikan madrasah, sedangkan Ahmad Fuadi melihat pentingnya penyesuaian pengelolaan aparatur dengan karakteristik pelayanan kepada masyarakat. Perbedaan perspektif tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM memiliki dimensi yang beragam sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing unit.

Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengintegrasikan strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Setiap bidang memiliki kebutuhan operasional yang berbeda, tetapi seluruhnya harus diarahkan pada pencapaian tujuan kelembagaan. Organisasi perlu membangun keselarasan

antara kebijakan pengelolaan aparatur pada tingkat umum dengan kebutuhan spesifik pada setiap unit kerja.

Koordinasi menjadi salah satu mekanisme penting dalam menjaga keselarasan tersebut. Melalui koordinasi, kebutuhan sumber daya manusia pada setiap unit dapat dikomunikasikan dan disesuaikan dengan kondisi organisasi. Koordinasi juga memungkinkan adanya pertukaran informasi mengenai pembagian tugas, pelaksanaan program, dan berbagai persoalan yang berkaitan dengan aparatur. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia tidak dilakukan secara terpisah-pisah, tetapi menjadi bagian dari sistem organisasi yang saling berhubungan.

Perencanaan sumber daya manusia yang strategis juga membutuhkan kemampuan untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan (Diklat & ASN, 2025). Organisasi publik menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan meningkatnya kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, strategi pengelolaan aparatur tidak dapat bersifat statis. Organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan pembagian kerja, kebutuhan kompetensi, dan pola koordinasi sesuai dengan perkembangan lingkungan organisasi.

Profesionalisme aparatur pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh sistem pengelolaan yang diterapkan organisasi. Aparatur yang memiliki pembagian tugas jelas, memperoleh arahan yang tepat, serta bekerja dalam sistem koordinasi yang baik akan memiliki kondisi yang lebih mendukung untuk menjalankan tugas secara profesional. Dalam konteks tersebut, profesionalisme tidak hanya menjadi tanggung jawab individual pegawai, tetapi juga merupakan hasil dari strategi organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya.

Dengan demikian, perencanaan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo dapat dipahami sebagai proses untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan potensi aparatur yang tersedia. Hasil wawancara dengan Imron Awaludin, Muhammad Fakhri Khusni, dan Ahmad Fuadi menunjukkan adanya penekanan terhadap pembagian tugas, koordinasi, penyesuaian aparatur dengan kebutuhan bidang, serta pentingnya memahami karakteristik pekerjaan pada masing-masing unit. Strategi tersebut menjadi fondasi dalam membangun sistem kerja yang lebih terarah dan mendukung pembentukan aparatur yang profesional.

Secara keseluruhan, temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo memiliki orientasi pada efektivitas organisasi dan profesionalisme aparatur. Perencanaan kebutuhan, pembagian tugas, koordinasi, serta penyesuaian terhadap karakteristik masing-masing bidang menjadi bagian penting dalam pengelolaan SDM. Apabila dikelola secara berkelanjutan dan terintegrasi, strategi tersebut dapat mendorong transformasi dari pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat administratif menuju pendekatan yang lebih strategis dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur menuju Profesionalisme

Pengembangan kompetensi dan kapasitas aparatur merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia strategik. Organisasi publik tidak hanya membutuhkan aparatur yang mampu menjalankan tugas berdasarkan rutinitas, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Indrawan, 2025). Perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik menuntut aparatur untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas profesionalnya.

Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, pengembangan kompetensi dipandang sebagai investasi strategis organisasi. Aparatur yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi akan lebih mampu menjalankan tugas secara efektif dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan kelembagaan. Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya manusia harus dirancang secara terarah berdasarkan kebutuhan organisasi dan karakteristik tugas pada masing-masing bidang.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo menghadapi kebutuhan pengembangan kompetensi yang beragam karena setiap bidang memiliki karakteristik pelayanan dan tuntutan pekerjaan yang berbeda. Aparatur pada bidang tata usaha membutuhkan kemampuan dalam pengelolaan administrasi dan tata kelola organisasi. Sementara itu, aparatur pada bidang pendidikan madrasah perlu memahami dinamika kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan. Pada bidang Bimbingan Masyarakat Islam, aparatur juga dituntut memiliki kemampuan komunikasi dan pelayanan yang baik dalam berinteraksi dengan masyarakat.

Hasil wawancara dengan Imron Awaludin selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur menjadi bagian penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi. Aparatur perlu terus menyesuaikan kemampuan dengan perkembangan kebutuhan pekerjaan dan sistem yang digunakan dalam organisasi. Menurutnya, peningkatan kemampuan pegawai tidak hanya berkaitan dengan penguasaan tugas administrasi, tetapi juga kemampuan untuk memahami perubahan dan bekerja secara lebih efektif melalui koordinasi serta pembelajaran dalam lingkungan kerja (Wawancara dengan Imron Awaludin pada hari Senin, 3 Agustus 2026).

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur dapat berlangsung melalui proses pembelajaran yang tidak hanya bersifat formal. Lingkungan kerja menjadi salah satu ruang penting bagi aparatur untuk meningkatkan kemampuan melalui pengalaman, koordinasi, dan penyelesaian berbagai persoalan yang muncul dalam pelaksanaan tugas. Proses pembelajaran dalam pekerjaan memungkinkan aparatur memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Pengembangan kompetensi juga membutuhkan adanya kesadaran individual dari aparatur. Organisasi dapat menyediakan berbagai kesempatan untuk meningkatkan kapasitas, tetapi keberhasilan pengembangan tetap dipengaruhi oleh kemauan pegawai untuk belajar dan beradaptasi. Aparatur profesional tidak hanya

menunggu arahan dari organisasi, tetapi memiliki inisiatif untuk meningkatkan kemampuan sesuai dengan perkembangan bidang pekerjaannya. Kesadaran tersebut menjadi salah satu bagian penting dalam membangun budaya profesional di lingkungan birokrasi.

Perspektif mengenai pengembangan kompetensi juga disampaikan oleh Muhammad Fakih Khusni selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, aparatur pada bidang pendidikan madrasah dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas karena adanya perkembangan kebijakan dan kebutuhan pelayanan pendidikan. Kemampuan memahami regulasi, melaksanakan program, serta menyesuaikan diri dengan perubahan menjadi bagian penting dalam mendukung profesionalisme aparatur. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas dilakukan melalui berbagai bentuk pembinaan, koordinasi, dan proses peningkatan kompetensi sesuai dengan kebutuhan tugas pada bidang pendidikan madrasah (Wawancara dengan Muhammad Fakih Khusni pada hari Selasa, 4 Agustus 2026).

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara kontekstual. Setiap bidang memiliki kebutuhan pengembangan yang berbeda sehingga strategi peningkatan kapasitas tidak dapat diterapkan secara seragam. Aparatur pada bidang pendidikan madrasah membutuhkan penguatan kemampuan yang berkaitan dengan tugas substantif bidang pendidikan, sementara bidang lainnya membutuhkan kompetensi sesuai dengan karakteristik tugas masing-masing. Pendekatan yang berbasis kebutuhan tersebut memungkinkan pengembangan SDM menjadi lebih relevan.

Selain pengembangan kompetensi teknis, aparatur juga perlu mengembangkan kemampuan adaptif. Perubahan lingkungan organisasi membutuhkan pegawai yang mampu menerima perkembangan baru dan tidak terpaku pada pola kerja lama. Kemampuan beradaptasi menjadi salah satu ciri aparatur profesional karena memungkinkan pegawai untuk tetap produktif dalam menghadapi perubahan kebijakan maupun sistem kerja. Dalam konteks ini, pengembangan kapasitas tidak hanya berkaitan dengan peningkatan keterampilan, tetapi juga pembentukan pola pikir yang terbuka terhadap perubahan.

Hasil wawancara dengan Ahmad Fuadi selaku Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam juga menunjukkan pentingnya peningkatan kapasitas aparatur dalam menghadapi dinamika pelayanan kepada masyarakat. Aparatur yang bertugas pada bidang Bimbingan Masyarakat Islam tidak hanya membutuhkan pemahaman terhadap aspek teknis dan administratif, tetapi juga memerlukan kemampuan komunikasi dan pelayanan. Pengembangan kompetensi menjadi penting agar aparatur mampu menjalankan tugas secara profesional dan dapat menyesuaikan pendekatan pelayanan dengan kebutuhan masyarakat (Wawancara dengan Ahmad Fuadi pada hari Rabu, 5 Agustus 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme aparatur memiliki dimensi yang lebih luas daripada sekadar kemampuan teknis. Aparatur perlu memiliki kemampuan interpersonal, komunikasi, koordinasi, dan pelayanan. Kompetensi tersebut menjadi sangat penting terutama dalam organisasi publik yang berhadapan secara langsung dengan masyarakat (Firlana, 2025b). Oleh karena itu,

pengembangan sumber daya manusia harus mampu mengintegrasikan kompetensi teknis dengan kompetensi sosial dan profesional.

Ketiga informan memberikan gambaran bahwa pengembangan kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo dilakukan berdasarkan kebutuhan tugas dan tantangan pada masing-masing bidang. Imron Awaludin menekankan pentingnya peningkatan kemampuan untuk mendukung efektivitas tata kelola dan pelaksanaan pekerjaan. Muhammad Fakhri Khusni menekankan kebutuhan peningkatan kapasitas untuk mengikuti perkembangan kebijakan dan program pendidikan madrasah. Sementara itu, Ahmad Fuadi menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi pelayanan dan komunikasi dalam menjalankan tugas pembinaan kepada masyarakat.

Perbedaan kebutuhan tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara fleksibel dan berbasis kebutuhan. Organisasi tidak hanya perlu menyediakan program pengembangan secara umum, tetapi juga perlu memperhatikan kebutuhan kompetensi spesifik pada setiap unit kerja. Strategi pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan bidang akan memberikan manfaat yang lebih besar karena aparatur memperoleh kemampuan yang dapat diterapkan secara langsung dalam pelaksanaan tugas.

Pengembangan kapasitas aparatur juga dapat dilakukan melalui penguatan koordinasi dan pertukaran pengetahuan. Aparatur yang memiliki pengalaman dan pemahaman tertentu dapat berbagi pengetahuan dengan pegawai lainnya. Proses tersebut memungkinkan terbentuknya lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran bersama. Organisasi dapat memanfaatkan pengalaman kerja sebagai salah satu sumber pengembangan kompetensi sehingga proses peningkatan kapasitas tidak hanya bergantung pada pelatihan formal.

Dalam konteks transformasi pengelolaan sumber daya manusia, pembelajaran berkelanjutan menjadi bagian penting dalam membangun aparatur yang profesional. Aparatur perlu memahami bahwa kompetensi yang dimiliki saat ini mungkin tidak selalu cukup untuk menghadapi kebutuhan organisasi pada masa mendatang. Oleh sebab itu, proses pengembangan harus dilakukan secara terus-menerus melalui kombinasi antara pembelajaran formal dan pembelajaran berbasis pengalaman kerja. Profesionalisme aparatur juga berkaitan dengan kemampuan untuk menerapkan kompetensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Peningkatan pengetahuan tidak akan memberikan dampak yang optimal apabila tidak diikuti dengan penerapan dalam tugas sehari-hari. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu diarahkan pada peningkatan kualitas kerja, kemampuan menyelesaikan persoalan, serta kemampuan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Secara keseluruhan, strategi pengembangan kompetensi dan kapasitas aparatur di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo menunjukkan bahwa profesionalisme dibangun melalui proses yang berkelanjutan. Hasil wawancara dengan Imron Awaludin, Muhammad Fakhri Khusni, dan Ahmad Fuadi memperlihatkan bahwa kebutuhan peningkatan kompetensi memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Namun, ketiganya memiliki kesamaan pandangan bahwa aparatur perlu terus meningkatkan

kemampuan untuk menghadapi perubahan dan mendukung pelaksanaan tugas organisasi.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi dan kapasitas dapat dipahami sebagai bagian dari transformasi strategis pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi perlu menciptakan sistem yang mendukung pembelajaran, pembinaan, koordinasi, dan pengembangan aparatur secara berkelanjutan. Melalui strategi tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo dapat membangun sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten dalam bidang tugasnya, tetapi juga adaptif, komunikatif, profesional, dan memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan organisasi.

Tantangan dan Transformasi Pengelolaan SDM dalam Mewujudkan Aparatur Profesional

Transformasi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik merupakan proses perubahan yang tidak dapat dilakukan secara instan. Perubahan tersebut membutuhkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan sistem, pola kerja, kompetensi aparatur, serta budaya organisasi dengan perkembangan lingkungan strategis (Putri dkk., 2025). Dalam konteks birokrasi, transformasi SDM menjadi semakin penting karena aparatur dihadapkan pada perubahan regulasi, perkembangan teknologi, meningkatnya tuntutan masyarakat, dan kebutuhan terhadap pelayanan publik yang semakin berkualitas.

Tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah keberagaman karakteristik aparatur. Setiap pegawai memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan, serta tingkat kesiapan yang berbeda dalam menghadapi perubahan. Perbedaan tersebut menyebabkan organisasi tidak dapat menerapkan satu pola pengelolaan yang sama kepada seluruh aparatur. Organisasi perlu memiliki strategi yang mampu mengakomodasi perbedaan sekaligus mengarahkan seluruh aparatur menuju tujuan bersama.

Selain keberagaman kemampuan aparatur, perkembangan teknologi juga menjadi salah satu tantangan penting. Transformasi digital telah mengubah berbagai proses kerja dalam organisasi pemerintah. Berbagai layanan administrasi semakin memanfaatkan sistem digital sehingga aparatur dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Namun, tingkat kesiapan setiap pegawai dalam menghadapi perubahan tersebut tidak selalu sama sehingga organisasi perlu memberikan dukungan melalui proses pembelajaran dan pendampingan.

Hasil wawancara dengan Imron Awaludin selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menunjukkan bahwa perubahan sistem dan kebutuhan kerja menuntut aparatur untuk terus menyesuaikan diri. Menurutnya, tantangan pengelolaan sumber daya manusia salah satunya adalah memastikan seluruh aparatur mampu mengikuti perkembangan dan menjalankan tugas sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi. Kondisi tersebut membutuhkan koordinasi dan pembinaan yang berkelanjutan agar proses perubahan tidak menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan (Wawancara dengan Imron Awaludin pada hari Senin, 3 Agustus 2026).

Perspektif tersebut menunjukkan bahwa transformasi SDM membutuhkan proses pengelolaan perubahan yang baik. Organisasi tidak cukup hanya menerapkan sistem atau kebijakan baru, tetapi juga harus memastikan bahwa aparatur memiliki pemahaman dan kesiapan untuk menjalankannya. Apabila perubahan dilakukan tanpa memperhatikan kesiapan sumber daya manusia, maka muncul kemungkinan terjadinya resistensi atau kesulitan dalam proses implementasi.

Dalam konteks tersebut, komunikasi menjadi instrumen penting dalam transformasi organisasi. Aparatur perlu memahami alasan suatu perubahan dilakukan serta manfaat yang diharapkan dari perubahan tersebut. Komunikasi yang baik dapat membangun pemahaman bersama dan mengurangi ketidakpastian yang mungkin muncul di kalangan pegawai. Oleh karena itu, transformasi pengelolaan SDM perlu dilakukan melalui proses komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan.

Tantangan lain yang muncul dalam pengelolaan sumber daya manusia berkaitan dengan perubahan regulasi dan kebutuhan organisasi. Setiap perubahan kebijakan dapat membawa konsekuensi terhadap pola kerja dan pelaksanaan program. Aparatur dituntut untuk memahami perubahan tersebut dan menyesuaikannya dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut menjadikan kemampuan belajar dan beradaptasi sebagai bagian penting dari profesionalisme aparatur.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Muhammad Fakhri Khusni selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, perubahan kebijakan dan dinamika program membutuhkan aparatur yang memiliki kesiapan untuk terus belajar. Pada bidang pendidikan madrasah, perkembangan regulasi dan program menuntut aparatur untuk mampu memahami serta menerjemahkan berbagai perubahan ke dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, transformasi pengelolaan sumber daya manusia perlu didukung dengan peningkatan kapasitas dan kemampuan aparatur dalam merespons perubahan secara profesional (Wawancara dengan Muhammad Fakhri Khusni pada hari Selasa, 4 Agustus 2026).

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa perubahan tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan terhadap peningkatan kompetensi. Transformasi organisasi akan sulit berjalan apabila kemampuan aparatur tidak berkembang secara sejalan dengan perubahan sistem. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi bagian penting dari strategi transformasi. Organisasi perlu membangun mekanisme yang memungkinkan aparatur untuk memperoleh pengetahuan baru dan meningkatkan kemampuan sesuai dengan kebutuhan.

Transformasi pengelolaan SDM juga berkaitan dengan perubahan pola pikir aparatur. Aparatur yang profesional perlu memiliki pola pikir yang terbuka terhadap perubahan dan tidak hanya mempertahankan kebiasaan kerja yang telah berlangsung sebelumnya. Pola pikir adaptif menjadi penting karena perubahan lingkungan organisasi akan terus terjadi. Dalam kondisi tersebut, aparatur perlu melihat perubahan sebagai kesempatan untuk meningkatkan kualitas kerja.

Pada organisasi publik, tantangan transformasi juga berkaitan dengan kemampuan aparatur dalam menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Perubahan sistem tidak boleh menyebabkan menurunnya kualitas pelayanan. Sebaliknya, transformasi seharusnya mampu menciptakan proses kerja yang lebih

efektif dan memberikan manfaat yang lebih besar kepada masyarakat. Oleh sebab itu, setiap strategi perubahan perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik.

Hasil wawancara dengan Ahmad Fuadi selaku Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam menunjukkan bahwa pengelolaan aparatur perlu menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Aparatur tidak hanya dituntut untuk memahami tugas teknis, tetapi juga perlu memiliki kemampuan komunikasi, koordinasi, dan pendekatan pelayanan yang baik. Dalam menghadapi perubahan, aparatur perlu terus meningkatkan kapasitas agar tetap mampu memberikan pelayanan secara profesional kepada masyarakat (Wawancara dengan Ahmad Fuadi pada hari Rabu, 5 Agustus 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi SDM memiliki hubungan yang erat dengan transformasi pelayanan publik. Perubahan dalam pengelolaan aparatur seharusnya memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Aparatur yang semakin kompeten, adaptif, dan profesional akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memahami kebutuhan masyarakat serta memberikan pelayanan secara efektif.

Ketiga informan memberikan perspektif yang saling melengkapi mengenai tantangan dan transformasi pengelolaan SDM. Imron Awaludin menekankan tantangan dalam penyesuaian aparatur terhadap perubahan sistem dan kebutuhan organisasi. Muhammad Fakhri Khusni menyoroti pentingnya kesiapan aparatur dalam menghadapi perubahan kebijakan dan dinamika program. Sementara itu, Ahmad Fuadi menekankan pentingnya kemampuan aparatur dalam beradaptasi dengan dinamika pelayanan kepada masyarakat.

Perbedaan perspektif tersebut menunjukkan bahwa tantangan pengelolaan SDM memiliki karakteristik yang berbeda pada setiap bidang. Namun demikian, terdapat kebutuhan yang sama, yaitu membangun aparatur yang memiliki kemampuan adaptasi. Kemampuan tersebut menjadi salah satu karakteristik utama aparatur profesional karena memungkinkan pegawai untuk tetap menjalankan tugas secara efektif meskipun lingkungan organisasi mengalami perubahan.

Transformasi pengelolaan sumber daya manusia juga membutuhkan dukungan kepemimpinan. Pimpinan memiliki peran dalam memberikan arah, membangun motivasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan (Riwukore dkk., 2021a). Tanpa dukungan pimpinan, proses transformasi berpotensi berjalan secara parsial dan tidak terintegrasi. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam memastikan perubahan pengelolaan SDM dapat berjalan secara berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam mendukung transformasi. Budaya kerja yang mendorong pembelajaran, kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan terhadap perubahan akan mempermudah organisasi dalam melakukan transformasi. Sebaliknya, budaya kerja yang terlalu mempertahankan rutinitas dapat menjadi hambatan dalam proses perubahan. Dengan demikian, transformasi SDM perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang profesional.

Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, transformasi pengelolaan SDM harus dilakukan secara terintegrasi. Perencanaan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, pembentukan budaya organisasi, dan penguatan kepemimpinan harus saling mendukung. Pendekatan yang terintegrasi akan membantu organisasi dalam membangun sistem pengelolaan aparatur yang tidak hanya mampu menjawab kebutuhan saat ini, tetapi juga mempersiapkan organisasi menghadapi perubahan di masa mendatang.

Transformasi tersebut juga menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pengelolaan SDM yang bersifat administratif menuju pengelolaan yang lebih strategis. Aparatur tidak lagi hanya dipandang sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi sebagai aset organisasi yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Perubahan paradigma ini menjadi penting untuk membangun organisasi publik yang adaptif dan mampu menghadapi berbagai tantangan.

Dengan demikian, tantangan pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo dapat menjadi dasar untuk melakukan transformasi yang lebih strategis. Hasil wawancara dengan Imron Awaludin, Muhammad Fakhri Khusni, dan Ahmad Fuadi menunjukkan bahwa perubahan sistem, perkembangan kebijakan, kebutuhan peningkatan kompetensi, dan dinamika pelayanan masyarakat menjadi tantangan yang perlu direspons melalui strategi pengelolaan aparatur yang adaptif.

Dengan demikian, transformasi pengelolaan SDM menuju aparatur profesional merupakan proses yang membutuhkan komitmen dan kesinambungan. Organisasi perlu mengembangkan strategi yang mampu memperkuat kemampuan aparatur dalam menghadapi perubahan, meningkatkan kompetensi, membangun budaya kerja profesional, serta menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Melalui transformasi yang terarah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo dapat terus membangun aparatur yang profesional, adaptif, kompeten, dan memiliki kesiapan dalam menghadapi perkembangan organisasi serta kebutuhan masyarakat.

KESIMPULAN

Perencanaan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo diarahkan pada upaya menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan kapasitas aparatur yang tersedia. Pengelolaan SDM dilakukan melalui pembagian tugas, penyesuaian terhadap tugas dan fungsi pada masing-masing unit, serta penguatan koordinasi antarbagiannya. Perspektif Imron Awaludin, Muhammad Fakhri Khusni, dan Ahmad Fuadi menunjukkan bahwa setiap bidang memiliki kebutuhan dan karakteristik pekerjaan yang berbeda, sehingga pengelolaan aparatur tidak dapat dilakukan secara seragam. Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, kondisi tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia telah ditempatkan sebagai bagian penting dalam mendukung efektivitas organisasi dan pembentukan aparatur profesional.

Strategi pengembangan kompetensi dan kapasitas aparatur menjadi bagian penting dalam membangun profesionalisme di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo. Pengembangan aparatur dilakukan melalui pembinaan,

koordinasi, pembelajaran dalam lingkungan kerja, serta upaya peningkatan kemampuan sesuai dengan kebutuhan tugas masing-masing bidang. Imron Awaludin menekankan pentingnya kemampuan aparatur dalam mendukung tata kelola dan pelaksanaan pekerjaan, Muhammad Fakih Khusni menyoroti kebutuhan peningkatan kapasitas dalam menghadapi perkembangan kebijakan dan program pendidikan, sedangkan Ahmad Fuadi menekankan penguatan kemampuan komunikasi dan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada kemampuan teknis, tetapi juga diarahkan untuk membentuk aparatur yang adaptif, komunikatif, dan mampu menjalankan tugas secara profesional.

Tantangan transformasi pengelolaan SDM terutama berkaitan dengan perubahan sistem kerja, perkembangan teknologi, dinamika kebijakan, perbedaan kapasitas aparatur, serta tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin kompleks. Transformasi tersebut menuntut organisasi untuk tidak lagi memandang pengelolaan SDM sebagai aktivitas administratif semata, tetapi sebagai strategi untuk membangun aparatur yang mampu menghadapi perubahan. Oleh karena itu, transformasi pengelolaan SDM perlu didukung melalui peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, penguatan koordinasi, kepemimpinan yang mendukung perubahan, serta pembentukan budaya kerja yang profesional dan adaptif. Secara keseluruhan, penerapan Strategic Human Resource Management di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo menjadi proses penting dalam mendorong transformasi aparatur menuju sumber daya manusia yang lebih kompeten, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan organisasi serta masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alauddin, S. A., Kader, A., & Radjak, D. A. (2025). Komunikasi, Sumber Daya Manusia, Sikap dan Struktur Birokrasi (Edward-III) dalam Pelayanan Haji di Halmahera Timur. *Jurnal Nomosleca*, 11(2), 157–172.
- Anggraeni, D., Ningrum, D. K., Salsabila, N. A., & Nafis, A. W. (2025). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan publik: Studi pengabdian di BKPSDM. *Pedamas (Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 3(02), 599–605.
- Aparatur, P., & ASN, P. (2025). Proses Manajemen Sumber Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Daya Manusia (MSDM) Sektor PublikPublik. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK-Strategi, Tantangan, Dan Inovasi Di Era Digital*, 79. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=zUqREQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA79&dq=manajemen+sdm+asn&ots=GEW7jXzPlt&sig=_9J2tXveMFTfwTEHVtOAyN4xSyU
- Ayuningtyas, A. (2022). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era Smart ASN. *TheJournalish: Social and Government*, 3(4), 255–266.
- Diklat, A. S. N., & ASN, S. K. (2025). Dinamika Praktik Manajemen Dinamika Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Publik di Indonesia Sektor Publik di Indonesia. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sektor Publik-Strategi, Tantangan, Dan Inovasi Di Era*

- Digital, 21.
<https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=2UqREQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=manajemen+sdm+asn&ots=GEW7jXzPlt&sig=yfXeu2KExOdqTPzp xqAgAd3qXT0>
- Fajriyanur, I., Fauzi, A., & Najah, T. S. (2025). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Kasus dalam Rekrutmen Tenaga Pendidik di MTSN 1 Kotawaringin Timur. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 1162–1170.
- Firlana, H. (2025a). Dampak transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia di sektor publik Indonesia: The impact of digital transformation on human resource management in Indonesian public sector. *TEMATICS: Technology Management and Informatics Research Journals*, 7(1), 49–59.
- Firlana, H. (2025b). Dampak transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia di sektor publik Indonesia: The impact of digital transformation on human resource management in Indonesian public sector. *TEMATICS: Technology Management and Informatics Research Journals*, 7(1), 49–59.
- Indrawan, J. (2025). Pengembangan Kompetensi ASN Provinsi Kalimantan Timur Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. *Nusantara Innovation Journal*, 3(2), 131–151.
- Kurniawan, A., & Suswanta, S. (2020a). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148.
- Kurniawan, A., & Suswanta, S. (2020b). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148.
- Maulana, E., & Sarbini, S. H. (2025a). Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pembangunan Daerah: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Publik di Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 100–107.
- Maulana, E., & Sarbini, S. H. (2025b). Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pembangunan Daerah: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Publik di Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 100–107.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Sasmindar, D., Ntelu, N., Hasan, H., Patuti, V. I., & Mahmud, Z. (2025a). Reformasi Birokrasi SDM Aparatur; Kinerja ASN Dalam Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Bandung). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 7305–7311.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Sasmindar, D., Ntelu, N., Hasan, H., Patuti, V. I., & Mahmud, Z. (2025b). Reformasi Birokrasi SDM Aparatur; Kinerja ASN Dalam Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Bandung). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 7305–7311.
- Murti, A., & Rizkika, S. (2023). Dinamika Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Membangun Asas Netralitas Menjelang Pemilihan Umum 2024. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 5736–5747.
- Putri, A. A., Azzahira, F. G., Al Qodri, M. H., Ramadhan, F. F., Latifah, A. A., Rinto, R. A. P., & Anwar, M. K. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya

- Manusia ASN melalui Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1631–1642.
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2021a). Kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia (studi kasus aparatur sipil negara pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87–96.
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2021b). Kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia (studi kasus aparatur sipil negara pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87–96.
- Siregar, D. R. B., & Suryani, A. (2025). Peningkatan kapasitas aparatur desa melalui pelatihan manajemen SDM berbasis kompetensi di Desa Tanjung Siram, Kecamatan Bilah Hulu. *Aksi Kita: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(3), 273–279.
- Sohib, M. N., Dinanti, I. F., & Faqih, A. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia: Review Literatur. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(4), 9226–9233.
- Subhi, R. (2026). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Moderasi Beragama Di Kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu [PhD Thesis, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu]. <http://repository.uinfats Bengkulu.ac.id/id/eprint/6213>
- Susanto, T. T. D., Senamia, S., Wijaya, R. P., Zahra, R. K., Hanafi, N., & Romeda, D. (2025). Peran Teknologi Informasi dalam Penganggaran Pendidikan di Era Digital: Tinjauan Manajemen Pendidikan. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(4), 2733–2750.
- Utama, Z. M., Syahbana, A. F., & Yosie, Y. (2025). Penerapan manajemen sumber daya manusia strategis dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah: Studi literatur. *Jurnal Pijar*, 3(3), 344–360.
- Wulandari, P., & Kiswanto, K. (2023). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terkait Penempatan Kerja Di RSUD Kepulauan Meranti (Systematic Literature Riview). *Jurnal Ilmiah Kesehatan Indonesia*, 1(1), 68–72.