

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN MUTU
PELAYANAN PUBLIK
(Studi Multikasus Kantor Kementerian Agama dan Dinas
Pendidikan Kabupaten Bangkalan)**

TESIS

Oleh:

**Diah Mahardika Putri
NIM. 220106210020**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2024**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN MUTU
PELAYANAN PUBLIK
(Studi Multikasus Kantor Kementerian Agama dan Dinas
Pendidikan Kabupaten Bangkalan)**

TESIS

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**Diah Mahardika Putri
NIM. 220106210020**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2024**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Diah Mahardika Putri

NIM : 220106210020

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Manajemen Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik (Studi Multikasus Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan)

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penelitian saya tidak terdapat unsur penjiplakan penelitian atau karya ilmiah yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu oleh naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Batu, Desember 2024
Hormat saya,



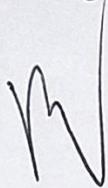
Diah Mahardika Putri
220106210020

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Manajemen Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik (Studi Multisitus Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan)” yang disusun oleh Diah Mahardika Putri (220106210020) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tim pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam Sidang Ujian Tesis.

Batu, Desember 2024

Pembimbing I



Drs. H. Basri, M.A., Ph.D
NIP. 196812311994031022

Pembimbing II



Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag
NIP. 197503102000031002

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 198010012008011016

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul Manajemen Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik (Studi Multikasus Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan) yang disusun oleh Diah Mahardika Putri (220106210020) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 19 Desember 2024.

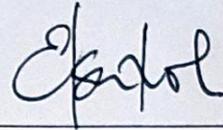
Tim Penguji:

Penguji Utama

Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd

NIP. 197203062008012010

:

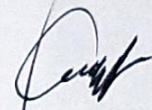


Ketua/Penguji

Dr. Muh. Hambali, M.Ag

NIP. 197304042014111003

:



Pembimbing 1/Penguji

Drs. H. Basri, M.A., Ph.D

NIP. 196812311994031022

:



Pembimbing 2/Penguji

Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag

NIP. 197503102000031002

:



Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd.

NIP. 196903032000031002

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

“Allah does not burden a soul beyond that it can bear” (Qur’an 2:286)

“Jangan terlalu dikejar, jika memang sudah jalannya pasti Allah akan memperlancar. Karena yang menjadi takdirmu akan mencari jalannya sendiri untukmu”

(Ali bin Abi Thalib)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya yang tak terhingga. Sholawat dan salam semoga tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Semoga keberkahan dan rahmat Allah senantiasa melimpahkan kepada beliau dan keluarga-Nya yang mulia.

Penulis persembahkan karya tulis sederhana ini kepada,

kedua orang tua tercinta, Ayah (Mas Saleh Budi) dan Ibu (Kiptiyah). Terima kasih atas do'a, kasih sayang, dukungan, dan pengorbanan yang tak pernah henti kalian berikan. Doa dan kasih sayang dari hati yang tulus selalu mengiringi langkah-langkahku. Kata-kata ini tidak akan pernah cukup untuk mengungkapkan betapa besar rasa terima kasih dan cinta yang saya miliki kepada kalian berdua. Karya ini adalah bukti cinta dan penghargaan yang abadi kepada kalian berdua. Semoga setiap halaman dan setiap kata yang tercipta dari karya ini menjadi penghargaan yang saya miliki untuk kalian.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang melimpah, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “**Manajemen Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik (Studi Multikasus Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan)**” sebagai salah satu langkah untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada junjungan umat manusia Baginda Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan para sahabatnya yang telah membawa umat manusia dari jalan yang gelap ke jalan yang penuh cahaya keilmuan atas ridho Allah SWT.

Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, motivasi, dan inspirasi selama penulisan Tesis ini. Ucapan terima kasih sebesar-besarnya juga penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. dan Drs. H. Basri, MA., Ph.D. selaku Direktur dan Wakil Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ketua dan Sekretaris program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd dan Dr. H. Muhammad Amin Nur, M.A.
4. Dosen pembimbing I, Drs. H. Basri, MA., Ph.D. dan pembimbing II, Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag atas bimbingan dalam penulisan tugas akhir ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Pendidikan Islam dengan segala kerendahan hatinya telah bersedia menyalurkan ilmunya.
6. Seluruh karyawan Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu memberikan informasi selama penelitian berlangsung.
7. Dengan rasa cinta dan terima kasih yang dalam, penulis ingin menyampaikan penghargaan yang tulus kepada kedua orang tua penulis, Mas Saleh Budi dan Kiptiyah, atas dukungan, doa, dan cinta yang tak terbatas selama perjalanan kami dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Pendidikan 2022, terutama kelas B yang selalu mendukung dan membantu penulis.
9. Serta semua pihak yang telah memberikan bantuan, do'a, dan dukungan demi terselesaikannya penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak yang dapat dijadikan masukan dalam penyempurnaan Tesis ini. Karya ini disusun dengan harapan dapat memberikan manfaat, inspirasi, dan kontribusi positif bagi pembaca dan perkembangan ilmu pengetahuan.

Batu, Desember 2024



Diah Mahardika Putri
NIM. 220106210020

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT	xvi
المخلص البحث.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Orisinalitas Penelitian	7
F. Definisi Istilah.....	10
G. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II KAJIAN TEORI	13
A. Kajian Teori	13
1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi SDM	13
2. Metode Pengembangan Kompetensi SDM	17
3. Konsep Pelayanan Publik.....	20
B. Kajian Integrasi	24
1. Manajemen Pengembangan Kompetensi SDM	24
2. Pelayanan Publik.....	26
C. Kerangka Berpikir.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	29

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	29
B. Kehadiran Peneliti.....	29
C. Lokasi Penelitian.....	30
D. Data dan Sumber Data Penelitian	30
E. Teknik Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Analisis Data	34
G. Pengecekan Keabsahan Data	35
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	36
A. Paparan Data	36
1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan	36
2. Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.....	64
B. Temuan Lintas Situs Penelitian	78
1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik.....	78
2. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik.....	79
3. Hasil Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik.....	79
BAB V PEMBAHASAN	82
A. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan	82
B. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan	84
C. Hasil Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan	88
BAB VI PENUTUP	96
A. Kesimpulan	96
B. Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	102

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	9
Tabel 3.1 Identifikasi Fokus Penelitian, Sumber Data, Instrumen Penelitian	33
Tabel 4.1 Perencanaan Pengembangan Kompetensi SDM.....	78
Tabel 4.2 Bentuk Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi.....	79
Tabel 4.3 Hasil Pengembangan Kompetensi	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 The Multilevel model by Dabholkar et al., (1996).....	23
Gambar 4. 1 Bukti Pelaksanaan Bezetting Kankemenag Kabupaten Bangkalan ..	40
Gambar 4. 2 Bukti Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai	45
Gambar 4. 3 Kegiatan Sosialisasi Tanamkan Mindset Sebagai Pelayan Masyarakat	47
Gambar 4. 4 Beberapa Media Informasi Kankemenag Kabupaten Bangkalan	56
Gambar 4. 5 Website bagi Masyarakat menilai Pelayanan KanKemenag Kabupaten Bangkalan.....	59
Gambar 4. 6 Laman Web dan Resepsionis Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.....	75

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir.....	28
Bagan 4. 1 Analisis Situs 1.....	63
Bagan 4. 2 Analisis Situs II.....	77

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	= a	ز	= z	ق	= q
ب	= b	س	= s	ك	= k
ت	= t	ش	= sy	ل	= l
ث	= ts	ص	= sh	م	= m
ج	= j	ض	= dl	ن	= n
ح	= h	ط	= th	و	= w
خ	= kh	ظ	= zh	ه	= h
د	= d	ع	= ‘	ء	= ‘
ذ	= dz	غ	= gh	ي	= y
ر	= r	ف	= f		

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أُو = û

أَي = î

ABSTRAK

Putri, Diah Mahardika. 2024. **Manajemen Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik (Studi Multikasus Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan)**. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Drs. H. Basri, M.A., Ph.D. (2) Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag.

Kata Kunci: Manajemen, pengembangan kompetensi SDM, Mutu pelayanan publik.

SDM memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas pelayanan. SDM yang berkualitas dan terlatih memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Untuk menciptakan layanan yang prima maka sangat penting bagi suatu instansi guna mengembangkan kompetensi SDM yang ada. Adapun rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu: 1) Bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan, 2) Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan, 3) Bagaimana hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan peneliti sebagai instrumen utama. Pengumpulan data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Data yang sudah terkumpul akan dilakukan pengecekan keabsahan data melalui triangulasi metode.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) perencanaan yang dilakukan oleh Kankemenag ialah dengan kegiatan bezetting yaitu pendataan dan pemilahan pegawai. Adapun perencanaan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan ialah pendataan, pemilahan, dan pembekalan pegawai. 2) pelaksanaan pengembangan di Kankemenag dilakukan dengan empat cara, yaitu pelatihan (baik dalam dan luar instansi), peningkatan pendidikan, pembinaan dan rotasi kerja. Sedangkan di Dinas Pendidikan dilaksanakan dengan pelatihan, workshop, dan rotasi kerja. 3) Hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di kedua instansi memberikan dampak positif bagi pegawai. Pandangan masyarakat sebagai pengguna layanan, melihat beberapa kelebihan dan kekurangan terkait pelayanan. Pengukuran keberhasilan pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM di Kankemenag dan Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan memiliki cara yang berbeda. Kankemenag melakukan pengukuran dengan tiga kegiatan, yaitu: survei kepuasan masyarakat (skm), evaluasi hasil SKM dan evaluasi pasca pelatihan. Adapun di Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan dilakukan dengan e-Kinerja, pengamatan pada perilaku pegawai, dan pelaporan setelah kegiatan pengembangan dilakukan.

ABSTRACT

Putri, Diah Mahardika. 2024. **Management of Human Resources Competency Development in Improving the Quality of Public Services (Multi-site Study of the Office of the Ministry of Religion and the Bangkalan Regency Education Service)**. Thesis. Islamic Education Management Master's Study Program, Postgraduate, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisors: (1) Drs. H. Basri, M.A., Ph.D. (2) Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag.

Keywords: Management, HR competency development, quality of public services.

HR has a very important role in determining service quality. Qualified and trained human resources have the ability to provide better service. To create excellent service, it is very important for an agency to develop existing human resource competencies. The formulation of the problem raised in this research is: 1) How to plan HR competency development in improving the quality of public services at the Ministry of Religion and the Bangkalan Regency Education Service, 2) How to implement HR competency development in improving the quality of public services at the Ministry of Religion and the Regency Education Office Bangkalan, 3) What are the results of the implementation of HR competency development in improving the quality of public services at the Ministry of Religion and the Bangkalan Regency Education Office.

This research uses a qualitative method with a case study type of research with the researcher as the main instrument. Data collection was collected through interviews, documentation and observation. The data that has been collected will be checked for data validity through triangulation methods.

The research results show that, 1) the planning carried out by the Ministry of Religion is by bezetting activities, namely data collection and sorting of employees. The planning carried out by the Education Department is data collection, sorting and equipping employees. 2) implementation of development at the Ministry of Religion is carried out in four ways, namely training (both within and outside the agency), improving education, coaching and job rotation. Meanwhile, at the Education Department, this is carried out through training, workshops and work rotation. 3) The results of the implementation of human resource competency development in both agencies carried out have a positive impact on employees. The public's view as service users sees several advantages and disadvantages related to services. Measuring the success of implementing HR competency development at the Ministry of Religion and District Education Office. Bangkalan has a different way. The Ministry of Religion carried out measurements using three activities, namely: community satisfaction survey, evaluation of community satisfaction survey results and post-training evaluation. Meanwhile at the District Education Office. Bangkalan is carried out using e-Kinerja, observation of employee behavior, and reporting after development activities are carried out.

الملخص البحث

الابنة ضياء ماهرديكا. 2024. إدارة تنمية كفاءة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العامة (دراسة متعددة المواقع لمكتب وزارة الدين وخدمة التعليم في مقاطعة بانجكالان). أطروحة. برنامج دراسة الماجستير في إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية M.Ag.، الحكومية مالانج. المشرفون: (1) د. ح. بصري، ماجستير، دكتوراه. (2) د. محمد انعام عشا

الكلمات الرئيسية: إدارة تنمية كفاءات الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة

للموارد البشرية دور مهم جداً في تحديد جودة الخدمة. الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لديها القدرة على تقديم خدمة أفضل. لإنشاء خدمة ممتازة، من المهم جداً للوكالة تطوير كفاءات الموارد البشرية الحالية صياغة المشكلة المطروحة في هذا البحث هي: (1) كيفية التخطيط لتنمية كفاءة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العامة في وزارة الدين وخدمة التعليم في منطقة بانجكالان، (2) كيفية تنفيذ تنمية كفاءة الموارد البشرية في تحسين الجودة العامة في وزارة الدين ومكتب التعليم في ريجنسي بانجكالان، (3) ما هي نتائج تنفيذ تنمية كفاءة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العامة في وزارة الدين ومكتب التعليم في ريجنسي بانجكالان.

يستخدم هذا البحث المنهج النوعي مع نوع دراسة الحالة مع الباحث كأداة رئيسية. تم جمع البيانات من خلال المقابلات والوثائق والملاحظة. سيتم التحقق من صحة البيانات التي تم جمعها من خلال طرق التثليث وأظهرت نتائج البحث أن: (1) التخطيط الذي تقوم به وزارة الدين يتم من خلال الأنشطة المتمثلة في جمع (البيانات وفرز الموظفين. التخطيط الذي تقوم به إدارة التعليم هو جمع البيانات وفرزها وتجهيز الموظفين. (2) يتم تنفيذ التطوير في وزارة الشؤون الدينية بأربع طرق، وهي التدريب (سواء داخل الوكالة أو خارجها) وتحسين التعليم، والتدريب، والتناوب الوظيفي. وفي الوقت نفسه، يتم تنفيذ ذلك في إدارة التعليم من خلال التدريب وورش العمل وتناوب العمل. (3) وقد حققت نتائج تنفيذ تنمية كفاءة الموارد البشرية في كلا الهيئتين نتائج جيدة إلى حد ما. التطورات التي تم تنفيذها لها تأثير إيجابي على الموظفين. إن نظرة الجمهور كمستخدمين للخدمة ترى العديد من المزايا والعيوب المتعلقة بالخدمات. قياس نجاح تنفيذ تطوير كفاءات الموارد البشرية في وزارة الدين ومكتب التعليم بالمنطقة. لدى طريقة مختلفة. نفذت وزارة الشؤون الدينية قياسات باستخدام ثلاثة أنشطة، وهي: مسح رضا المجتمع، والتقييم، وتقييم ما بعد التدريب. وفي الوقت نفسه في مكتب التعليم وملاحظات الموظفين وإعداد التقارير بعد تنفيذ أنشطة التطوير e-Kinerja بالمنطقة. يتم تنفيذ باستخدام

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintahan merupakan sebuah organisasi atau lembaga yang diakui oleh rakyat sebagai pemegang otoritas tertinggi untuk menjalankan tugas pemerintahan (kekuasaan negara). Pemerintah pada dasarnya didirikan untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Sehingga, dapat dikatakan bahwa fungsi dasar suatu pemerintah adalah pelayanan. Apapun bentuk pelayanan yang diselenggarakan, baik berupa barang ataupun jasa yang dikeluarkan oleh pemerintah akan disebut sebagai pelayanan publik.¹

Tujuan dari pelayanan publik adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kehidupan masyarakat serta mendukung operasi pemerintahan. Setiap penyelenggara pelayanan publik, baik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung, diwajibkan untuk menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan sebagai tolok ukur dalam penyelenggaraan pelayanan di lingkungan mereka sendiri. Pelayanan yang diberikan akan membangun kepercayaan masyarakat.

Seperti yang dijelaskan oleh Hayat, penyelenggaraan pemerintahan dianggap baik jika pelayanan publik difokuskan pada kepentingan masyarakat. Pelayanan publik yang baik dan berkualitas tinggi menghasilkan kepuasan masyarakat dikarenakan dapat menilai kinerja pelayanan secara langsung.

¹ Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi*, Kedua (Yogyakarta: UGM Press, 2017), hlm. 14.

Tolak ukur keberhasilan pemerintahan adalah indikator kepuasan masyarakat.² Semakin bertambah tingginya tuntutan masyarakat, mendorong pemerintah untuk meningkatkan kinerja pelayanannya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik, seperti pelayanan yang mudah, sarana dan prasarana yang memadai, dan tentunya penyediaan sumber daya yang kompeten dan berkualitas. SDM yang berkualitas dan terlatih memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Sumber daya manusia yang mengabdikan pada kepentingan negara atau pemberi layanan dalam pelayanan publik biasa disebut Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam pelayanan publik, ASN memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas pelayanan. Beberapa kebijakan telah dikeluarkan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas ASN tersebut. Namun, kualitas ASN saat ini masih belum mencapai dari apa yang diharapkan. Masih terdapat banyak permasalahan yang terjadi mengenai kualitas ASN, seperti masih adanya oknum-oknum yang diduga melakukan pemungutan liar oleh staf pelayanan administrasi.³ Kemudian, riset kualitatif yang dilakukan oleh empat orang asal Universitas Cenderawasih, Universitas Universitas Papua, dan perwakilan dari Dinas Sosial Provinsi Papua pada Januari-April 2023, menemukan bahwa salah satu penyebab buruknya tata kelola pelayanan publik adalah rendahnya kapasitas SDM Aparatur Sipil Negara.⁴ Hal ini diperkuat

² Hayat, *Manajemen Pelayanan Publik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), hlm. 1.

³ Natalia Endah Hapsari, "Ini Masalah KTP yang Sering dikeluhkan," *REPUBLIKA*, Diakses: <https://news.republika.co.id/berita/ro3gcu478/ini-masalah-ktp-yang-sering-dikeluhkan>, 16 September 2023.

⁴ Fabio Maria Lopes Costa, "19 Masalah Picu Layanan Kesehatan dan Pendidikan di Papua Tidak Optimal," *Kompas.id*, Diakses: <https://www.kompas.id/baca/nusantara/2023/07/26/19->

oleh berita yang ditulis oleh Fauziah Kurniati, seorang calon asisten perwakilan Ombudsman RI Provinsi Bengkulu, bahwa pada tahun 2022 dilakukan penilaian kepatuhan penyelenggara pelayanan publik dan penilaian tersebut mengatakan masih terdapat 10.92% atau 64 pelayanan publik menunjukkan kualitas yang rendah pada tingkat kementerian, lembaga, ataupun pemerintah daerah dengan penilaian yang berfokus pada *input*, proses, *output*, dan pengaduan.⁵

Dari berbagai permasalahan yang ada tersebut, menuntut pemerintah untuk terus melakukan pengembangan kompetensi SDM aparatur terhadap pelayanan publik. Semakin tinggi kompetensi ASN yang dimiliki, semakin meningkat pula pelayanan yang akan diberikan oleh ASN tersebut. Dengan adanya kompetensi ASN yang berkualitas, akan membantu lembaga menciptakan lingkungan pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien, responsif, yang pada akhirnya akan mendukung kesejahteraan dan keadilan bagi masyarakat. Indrasari sebagaimana dikutip oleh Afzil Ramadian, dkk, mengatakan bahwa kinerja yang baik dan memuaskan akan memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan nilai-nilai dan tujuan organisasi.⁶

Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya aparatur. Mulai dari perekrutan dan seleksi yang ketat, peluncuran program reformasi birokrasi, dan tidak lupa

masalah-picu-layanan-kesehatan-dan-pendidikan-di-papua-tidak-optimal, 16 September 2023.

⁵ Fauziah Kurniati, "Red Flag Sektor Pelayanan Publik Indonesia," Ombudsman Republik Indonesia, Diakses: <https://ombudsman.go.id/artikel/r/pwkinternal--red-flag-sektor-pelayanan-publik-indonesia>, 16 September 2023.

⁶ Afzil Ramadian, Mohamad Riza, dan Usep Suhud, *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara* (Malang: Ahlimedia Press, 2021), hlm. 2.

penyusunan peraturan dan standar. Pemerintah telah mengeluarkan peraturan dan standar yang mengatur tata kelola ASN, seperti standar etika, kode etik, kode perilaku, dan tentunya tentang pengembangan dan pelatihan ASN. Semua kebijakan tersebut, tentunya harus diikuti dan dilaksanakan.

Setiap instansi di bawah pemerintah dapat mengimplementasikan kebijakan sebagai bentuk perealisasiannya adanya kebijakan. Beberapa contoh kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dalam hal ini adalah Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 402 Tahun 2022, kemudian Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya telah dilakukan perubahan menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, dan masih banyak lagi.

Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan, sebagai salah satu instansi pemerintah yang juga bertugas melayani publik, tentu harus mengupayakan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang ada. Beberapa informasi yang telah peneliti lakukan di survei pra-penelitian, fakta dilapangan menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan masih kurang, baik dalam hal waktu ataupun ketanggapan. Salah satu informan mengatakan bahwa pada saat meminta layanan masih harus menunggu dengan lama dan petugas yang berjaga masih melakukan hal lain di luar pekerjaannya. Tidak hanya untuk masyarakat, pelayanan publik di kedua instansi pemerintahan ini juga mencakup berbagai aspek yang mendukung penyelenggaraan pendidikan. Seperti pelatihan bagi kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya, memastikan mutu pendidikan sesuai standar,

penyusunan dan pengembangan kurikulum pendidikan di sekolah, dan lain sebagainya.

Dari adanya permasalahan ini, mendorong penulis untuk meneliti bagaimana dua instansi tersebut mengembangkan kompetensi sumber dayanya. Berdasarkan penjelasan konteks penelitian di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji secara rinci melalui penelitian dengan judul “Manajemen Pengembangan Kompetensi SDM dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik (Studi Multikasus Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan)”.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?
2. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?
3. Bagaimana hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoretis

Diharapkan dapat memberikan informasi dan menghasilkan manfaat yang signifikan. Sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai sumbangan wawasan untuk pengembangan kebijakan yang lebih efektif dan relevan.
- b. Sebagai kerangka kerja dan alat-alat yang membantu organisasi mengelola sumber daya instansi dengan lebih baik, terutama sumber daya manusia.
- c. Sebagai informasi tambahan dan wawasan pelengkap bagi peneliti-peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan tema yang sejenis.

E. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam penelitian dengan tujuan menghindari adanya plagiarisme ataupun kesamaan antar penelitian. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Holifatun Hasanah, 2021, Tesis dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Pendidik”. Hasil penelitian ini adalah, model pengembangan dilakukan dengan beberapa macam seperti, pelatihan, motivasi, bimbingan kepala madrasah, *reward*, dan lain-lain. Faktor internal dan eksternal sangat mempengaruhi, dan terdapat peningkatan setelah dilakukan pengembangan SDM, seperti kemampuan pendidik dalam mengelola kelas, kemampuan memahami tugas dan fungsinya sebagai pendidik, kemampuan menyusun perangkat pembelajaran, dan lain-lain.⁷
2. Eka Fardina, 2019, Tesis dengan judul “Manajemen Pengembangan SDM dalam Peningkatan Mutu dan Daya Saing Sekolah”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga melakukan pengembangan SDM dengan pemberdayaan KKG dan MGMP, pengembangan profesi, memberikan tunjangan kesejahteraan, dan lain-lain.⁸
3. Agung Nugraha, Asna Aneta, Sri Yulianty Mozin, 2020, Jurnal dengan judul “Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo”. Hasil penelitian

⁷ Holifatun Hasanah, “Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Pendidik”, Tesis (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021).

⁸ Eka Fardina, “Manajemen Pengembangan SDM dalam Peningkatan Mutu dan Daya Saing Sekolah” Tesis (Mataram: UIN Mataram, 2019).

menunjukkan bahwa Kinerja ASN dalam pelayanan publik pada Kankemenag Kota Gorontalo dilihat dari kualitas kinerja terwujud melalui dimensi *tangible*, *reliability*, *empathy*. Namun belum terwujud dalam dimensi *responsiveness* dan *assurance*. Faktor pendukung yaitu adanya motivasi kerja, pengembangan tingkat pendidikan/ pengalaman kerja SDM, serta peralatan dan perlengkapan kerja. Faktor penghambat adalah kurangnya pelatihan pengembangan diri SDM dan sarana/prasarana kerja aplikasi SOP elektronik.⁹

4. Yusnidar Lase dan Aylar Beniah Ndraha, 2023, Jurnal dengan judul “Analisis Urgensi Pelatihan dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pengadilan Negeri Gunungsitoli”. Hasil penelitian ini mengatakan pendukung pelatihan mencakup pengelolaan waktu yang tepat, teknologi, dan lain-lain. Faktor penghambat pelatihan termasuk kurangnya pemahaman atau pelatihan yang memadai tentang penggunaan alat elektronik, perbedaan lokasi pelatihan, dan lain-lain.¹⁰
5. Ramal, Isnaini dan Budi Hartono, 2022, Jurnal dengan judul “Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

⁹ Agung Nugraha, Asna Aneta, dan Sri Yulianty Mozin, “Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo,” *JAMBURA: Journal of Administration dan Public Service* 1, No. 1 (2020): 46–57.

¹⁰ Yusnidar Lase dan Aylar Beniah Ndraha, “Analisis Urgensi Pelatihan dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pengadilan Negeri Gunungsitoli,” *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)* 10, No. 3 (2023): 1804–14.

Provinsi Sumatera Utara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi yang dilakukan tidak maksimal. Faktor penghambat, ialah tidak semua informasi disampaikan, sumber daya manusia yang dimiliki dianggap masih kurang baik beberapa pegawai kurang bertanggung jawab koordinasi antar pegawai masih kurang optimal.¹¹

Berikut tabel yang akan membedakan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang penulis akan lakukan, yaitu:

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Tahun, Sumber	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Holifatun Hasanah, 2021, Tesis	Meneliti tentang SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti secara umum pengembangan SDM - Terfokus pada peningkatan kinerja pendidik - Jenis instansi penelitian 	Meneliti tentang pengembangan SDM dalam bidang kompetensi dalam meningkatkan mutu pelayanan publik yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan
2.	Eka Fardina, 2019, Tesis	Meneliti tentang SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti secara umum pengembangan SDM - Terfokus pada peningkatan mutu dan daya saing lembaga - Jenis instansi penelitian 	
3.	Agung Nugraha, Asna Aneta, Sri Yulianty Mozin, 2020,	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti tentang pelayanan publik - Jenis instansi penelitian 	Terfokus pada efektivitas kinerja ASN	

¹¹ Ramal, Isnaini, dan Budi Hartono, “Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara,” *Journal of Education, Humaniora dan Social Sciences (JEHSS)* 5, No. 2 (2022): 1388–97.

	Jurnal			
4.	Yusnidar Lase dan Ayler Beniah Ndraha, 2023, Jurnal	Meneliti tentang kompetensi SDM	Jenis instansi penelitian	
5.	Ramal, Isnaini dan Budi Hartono, 2022, Jurnal	Meneliti tentang kompetensi SDM	Terfokus pada implementasi kebijakan	

Berdasarkan tabel orisinalitas penelitian di atas, bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian penulis. Persamaan yang banyak terlihat adalah keseluruhan penelitian meneliti tentang SDM, meskipun terdapat beberapa penelitian yang tidak hanya terfokus pada kompetensi SDM. Adapun perbedaannya, terdapat penelitian yang memfokuskan pengembangan SDM melalui salah satu kebijakan. Kemudian beberapa penelitian juga terfokus pada peningkatan kinerja pendidik, peningkatan mutu dan daya saing lembaga, atau bahkan efektifitas kinerja SDM.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah adalah penjelasan atau deskripsi yang diberikan untuk merinci atau menjelaskan makna dari suatu kata atau konsep tertentu, dengan tujuan menghindari kebingungan atau ketidakpastian dalam komunikasi dan

memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami makna yang sama.

Berikut beberapa definisi istilah dalam penelitian ini:

1. Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN, adalah serangkaian aktivitas pengelolaan yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta potensi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan organisasi. Tiga jenis kompetensi yang dapat dikembangkan yaitu, kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural.
2. Mutu Pelayanan Publik, mengacu pada sejauh mana suatu aktivitas atau layanan yang disediakan oleh pemerintah atau badan pemerintahan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingan umum dengan standar kualitas yang diharapkan atau diinginkan oleh masyarakat. Beberapa indikator mutu pelayanan publik, yaitu *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang digunakan oleh peneliti dalam proposal ini, adalah:

BAB I pendahuluan, menjelaskan hal dasar seperti konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

BAB II kajian teori, berisikan teori-teori yang berkaitan dengan manajemen pengembangan kompetensi SDM. Dimana teori akan dijadikan sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

BAB III metode penelitian, berisikan pembahasan tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data.

BAB IV paparan data dan temuan penelitian, menjelaskan hasil penelitian yang didapatkan terkait perencanaan, pelaksanaan, dan hasil pelaksanaan dari pengembangan SDM yang dilakukan.

BAB V pembahasan, bab ini menjawab rumusan masalah dengan menggunakan hasil penelitian yang telah dipaparkan.

BAB VI penutup, berisi tentang kesimpulan dari penelitian ini, dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi SDM

a. Pengertian Perencanaan Pengembangan Kompetensi SDM

Perencanaan pengembangan kompetensi SDM merupakan salah satu bagian penting yang harus dipikirkan. Kinerja seseorang adalah fasilitas kerja seseorang yang dapat dilihat segala kegiatan dan tingkah laku sesuai dengan proses dan produk yang digambarkan melalui aktivitas dan perilaku.¹² Perencanaan merupakan suatu proses yang mendefinisikan suatu tujuan, membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja.¹³ Dengan begitu, jelas bahwa perencanaan sangatlah penting dilakukan sebagai tahap awal penentuan arah dan tujuan.

Pengembangan adalah adalah proses atau serangkaian langkah yang dirancang untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, atau nilai dari apa pun yang sedang dikembangkan, serta untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengembangan dapat mencakup berbagai bidang, begitupun untuk sumber daya manusia. Eko Nur Fu'ad¹⁴ mendefinisikan pengembangan SDM sebagai aktivitas pembelajaran yang dirancang oleh

¹² Haidir M Joharis Lubis, *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Prenada Media (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019), hlm. 28.

¹³ Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen* (Kepanjen: AE Publishing, 2020), hlm. 11.

¹⁴ Eko Nur Fu'ad, *Modul Ajar Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Sumatra Barat: Penerbit Mitra Cendekia Media, 2022), hlm. 220.

organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan individu dengan tujuan meningkatkan pekerjaan, baik untuk individu maupun untuk organisasi. Kemudian Malayu SP Hasibuan sebagaimana dikutip oleh Sri Larasati¹⁵ dalam bukunya, mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia adalah usaha yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan baik secara teknis, teoritis, konseptual, maupun moral dengan menyesuaikan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan pengertian perencanaan pengembangan SDM adalah proses sistematis untuk merencanakan langkah-langkah yang diperlukan guna meningkatkan dan mengoptimalkan potensi, keterampilan, dan kinerja individu dalam suatu instansi tertentu.

b. Tujuan Pengembangan Kompetensi SDM

Pengembangan SDM ini dilakukan bukan tanpa tujuan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Muhammad Ramdhan¹⁶ dalam bukunya, berikut beberapa tujuan dari adanya pengembangan, yaitu:

- 1) Produktivitas Kerja, meningkatkan kemampuan sehingga dapat bekerja lebih efisien dan menghasilkan lebih banyak output dengan kualitas yang baik dalam waktu yang ditentukan.
- 2) Efisiensi, melakukan tugas-tugas dengan lebih efisien, sehingga

¹⁵ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sleman: Penerbit Deepublish, 2018), hlm. 120.

¹⁶ Muhammad Ramdhan, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM* (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023), hlm. 78.

mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

- 3) Kerusakan, dapat mengurangi risiko terjadinya kesalahan, kegagalan, atau kerusakan dalam proses kerja, produk, atau layanan yang dihasilkan.
- 4) Pelayanan, dengan mengembangkan kompetensi SDM, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.
- 5) Moral, Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan yang telah dilakukannya saat pengembangan.
- 6) Karier, Kesempatan meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.

Dari beberapa poin di atas, maka tujuan pengembangan kompetensi SDM adalah untuk memperkuat kemampuan individu dalam organisasi melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

c. Langkah-Langkah Perencanaan Pengembangan Kompetensi SDM

Perencanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) adalah proses yang bersifat strategis, bertujuan untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan, wawasan, dan sikap yang dibutuhkan dalam mendukung pencapaian target organisasi. Agar hasil yang diperoleh maksimal, diperlukan penerapan langkah-langkah perencanaan

yang sistematis, terorganisir, dan berkesinambungan. Garry Dessler¹⁷ mengungkapkan beberapa langkah yang dapat digunakan dalam melakukan pengembangan, yaitu:

1) *Analyze the training need*

Tahap ini adalah tahap awal dilakukannya perencanaan pengembangan. Hal ini dilakukan dengan menganalisis mengenai kebutuhan pelatihan. Dilakukan identifikasi mengenai area yang dibutuhkan pengembangan kompetensi. Hal ini juga bertujuan untuk menemukan kesenjangan antara kemampuan SDM saat ini dan kebutuhan organisasi.

2) *Design the overall training program*

Tahap selanjutnya dilakukan perancangan mengenai program pengembangan atau pelatihan secara keseluruhan. Pengembangan seperti apa, bentuk, bahkan kapan dilakukan, dan sebagainya, akan dibahas pada tahap ini.

3) *Develop the course*

Setelah perancangan maka dilakukan pengembangan mengenai program yang telah dirancang sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui detail-detail program yang akan dilakukan.

4) *Implement training*

Tahap ini mencakup pelaksanaan program pengembangan SDM sesuai dengan rencana.

¹⁷ Gary Dessler, *Human Resource Management - Fifteenth Edition* (New York: Pearson, 2015), hlm. 236.

5) *Evaluate the course's effectiveness*

Langkah terakhir ialah menyusun kegiatan penilaian untuk dilakukan setelah pengembangan dilakukan. Program pengembangan yang telah diimplementasikan tadi akan dilakukan penilaian untuk melihat apakah tujuan pengembangan telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

2. Metode Pengembangan Kompetensi SDM

Pengembangan kompetensi SDM adalah suatu aspek kunci dalam manajemen organisasi yang memiliki dampak signifikan pada kesuksesan dan keberlanjutan suatu perusahaan atau lembaga. Oleh karena itu, dalam melakukan pengembangan harus menggunakan metode yang tepat sesuai kebutuhan dan keadaan instansi. Dalam Pasal 1, Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2023 dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.¹⁸ Terdapat tiga jenis kompetensi yang akan dikembangkan yaitu:

- a. Kompetensi Manajerial, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
- b. Kompetensi Teknis, berkaitan dengan bidang teknis jabatan.
- c. Kompetensi Sosial Kultural, dikembangkan terkait dengan pengalaman

¹⁸ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2023 (Jakarta, 2023).

berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

Untuk mengembangkan kompetensi yang telah disebutkan di atas, pemerintah juga mengeluarkan kebijakan mengenai metode dalam melakukannya. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020¹⁹ mengatakan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam pengembangan kompetensi, dan pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan dalam dua bentuk, yaitu:

- a. Pendidikan, dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Pelatihan, di dalam pelatihan terbagi lagi menjadi dua jalur yaitu pelatihan klasikal dan Nonklasikal. Bentuk klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, sedangkan Nonklasikal dilakukan melalui dilakukan melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, magang, dan lain-lain.

Selain dengan metode pendidikan dan pelatihan yang disebutkan, terdapat beberapa metode lain tentang pengembangan SDM yang dapat

¹⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Jakarta, 2017).

dilakukan oleh instansi²⁰, yaitu:

a. Rotasi Kerja

Dengan metode ini, selain karyawan dapat merasakan variasi pekerjaan, karyawan juga dapat mengetahui pada bagian apa yang cocok untuk dirinya. Hal ini juga dapat dimanfaatkan jika terdapat salah satu karyawan yang sedang berhalangan hadir, karyawan yang pernah bertugas di divisi tersebut dapat menggantikannya sehingga organisasi ataupun instansi tidak akan panik.

b. Uji Kompetensi

Uji kompetensi dilakukan untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan memahami kemampuan, pengetahuan, keterampilan, atau kompetensi individu dalam konteks tertentu. Selain itu, uji kompetensi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan apakah seseorang telah memenuhi syarat atau tidak, sesuai dengan standar yang diperlukan untuk pekerjaan, posisi, atau tugas tertentu.

c. *Coaching*

Metode coaching adalah suatu pendekatan yang sistematis dan terarah yang membantu individu atau kelompok mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, dan mengatasi tantangan dan hambatan yang muncul dalam kehidupan pribadi atau profesional.

D.A. Olaniyan dan Lucas B. Ojo²¹ dalam jurnalnya juga

²⁰ Herman Hatta et al., *Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2023), hlm. 9.

²¹ D. A. Olaniyan dan Lucas B. Ojo, "Staff Training dan Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness," *European Journal of Scientific Research* 24, no. 3 (2008): 326–331.

mengemukakan pendapatnya mengenai metode pelatihan dan pengembangan SDM. Terdapat metode yang sama yang disebutkan oleh D.A. Olaniyan dan Lucas B. Ojo seperti pelatihan, magang, pendidikan dan rotasi kerja. Metode lain yang berbeda, yaitu:

- a. *Induction/orientation*, dilakukan bagi pendatang baru agar mereka memahami seluruh persyaratan perusahaan seperti norma, etika, nilai, aturan, dan regulasi.
- b. *Demonstration*, Mengajar dengan memberi contoh, dimana pekerja terampil melakukan pekerjaan dan pekerja tidak terampil mengamati dengan cermat agar dapat memahami pekerjaan tersebut.
- c. *Vestibule*, mengacu pada pendekatan pelatihan yang dimulai sebelum individu masuk ke dalam peran atau posisi pekerjaan tertentu.
- d. *Under-study*, fokus pada pelatihan individu untuk menggantikan atau mengisi posisi individu yang sudah ada dalam organisasi.
- e. *Self-development/Self-assessment*, keinginan pribadi untuk berkembang melalui upaya individu untuk memulai studi.

3. Konsep Pelayanan Publik

a. Pengertian Pelayanan Publik

Dalam pemerintahan, pelayanan publik merupakan pelayanan dasar. Masyarakat akan puas dengan kinerja pemerintahan jika pelayanan publik yang diberikan berkualitas. Pelayanan publik terdiri dari dua kata, pelayanan dan publik. Pelayanan sendiri dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan kata

‘publik’ merujuk pada masyarakat luas atau umum.

Terdapat beberapa pendapat mengenai definisi pelayanan publik. AG. Subarsono sebagaimana dikutip oleh Haryanto dan Helena Ras Ulina Sembiring, mendefinisikan pelayanan publik sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh birokrasi publik dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat.²² Sinambela sebagaimana dikutip oleh Yulianto berpendapat bahwa pelayanan publik suatu kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam rangka menawarkan kepuasan terhadap kebutuhan yang dimiliki oleh beberapa manusia.²³ Sehingga dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah suatu layanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat umum melalui instansi-instansi di bawahnya dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat, baik kebutuhan berupa barang, jasa, atau administratif.

b. Pelayanan Publik yang Prima

Tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhan sesuai dengan keinginan masyarakat pada umumnya dan untuk mencapai hal ini, diperlukan kualitas pelayanan sesuai harapan dari masyarakat.²⁴ Masyarakat akan menilai bagaimana kinerja pelayanan publik melalui pelayanan yang diberikan. Dengan

²² Haryanto dan Helena Ras Ulina Sembiring, *Membangun Pribadi Prima dalam Pelayanan Publik* (Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021), hlm. 2.

²³ Yulianto, “Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik Menuju Era New Normal,” *Prosiding Seminar STIAMI* 7, No. 2 (2020): 38.

²⁴ Ni Ketut Riani, “Strategi Peningkatan Pelayanan Publik,” *JIP: Jurnal Inovasi Penelitian* 1, No. 11 (2021): 2448.

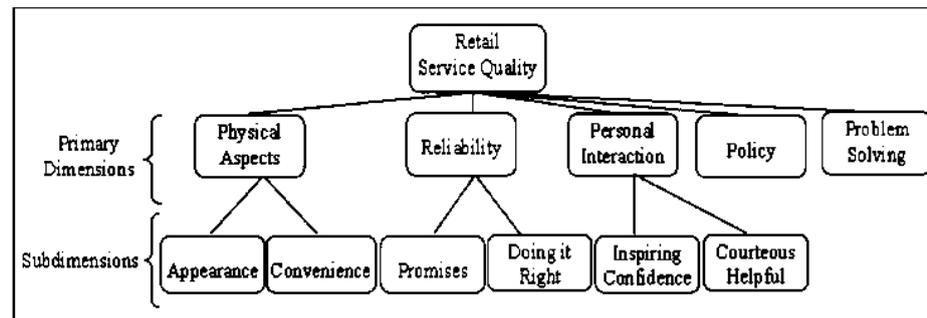
begitu, dalam instansi/organisasi sangat penting untuk untuk meningkatkan kualitas layanannya. Zeithaml Parasuraman Bery, sebagaimana dikutip oleh Yusriadi,²⁵ menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu:

- 1) *Tangibles*, kualitas pelayanan yang berupa sarana fasilitas fisik.
- 2) *Reliability*, kemampuan dan keandalan untuk menyediakan layanan yang terpercaya.
- 3) *Responsiveness*, kesanggupan untuk membantu dan menyediakan secara tanggap, cepat dan tepat.
- 4) *Assurance*, keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan masyarakat.
- 5) *Empathy*, sikap dan penuh perhatian pada kebutuhan masyarakat.

Dijelaskan dalam jurnal *A Review of Service Quality Models*²⁶ bahwa karena faktor SERVQUAL yang dilaporkan tidak konsisten, pada tahun 1996 Dabholkar, Thorpe dan Rentz mengusulkan model multilevel untuk kualitas layanan. Mereka menyarankan perubahan struktur model kualitas layanan menjadi model tiga tahap: *overall perceptions of service quality, primary dimensions, dan Subdimensions*.

²⁵ Yusriadi, *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik* (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018), hlm. 103.

²⁶ Rohaizat Baharun, Setaeh Feiz, dan Ali Ramezani Ghotbabadi, "A Review of Service Quality Models," *2nd International Conference on Management*, June (2012).



Gambar 2. 1 The Multilevel model by Dabholkar et al., (1996)

Selain itu, Lijan Poltak Sinambela, et al²⁷ menjelaskan bahwa terdapat beberapa kriteria pelayanan publik yang dapat diterapkan dalam pemberian layanan, yaitu:

- 1) Transparansi, yakni layanan yang dilakukan bersifat terbuka, jelas, akurat, dan mudah diakses kepada pengguna atau pelanggan mengenai berbagai aspek layanan.
- 2) Akuntabilitas, segala bentuk pelayanan yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan hukum dan standar etika yang berlaku.
- 3) Koordinasi, merujuk pada upaya untuk mengintegrasikan dan mengelola berbagai aspek, elemen, atau pihak yang terlibat dalam penyediaan layanan.
- 4) Partisipasi, masyarakat dapat berpartisipasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan menyampaikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan.

²⁷Lijan Poltak Sinambela et al., *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 6.

- 5) Kesamaan hak, pelayanan yang dilakukan harus memastikan bahwa setiap individu atau kelompok harus memiliki akses yang sama dan diperlakukan dengan adil tanpa memandang perbedaan tertentu.
- 6) Kesenambungan hak dan kewajiban, mengacu pada hubungan timbal balik antara hak-hak yang dimiliki oleh pengguna layanan dan kewajiban-kewajiban yang harus dipegang oleh penyedia layanan. Hal ini akan menciptakan dasar untuk hubungan yang seimbang dan adil antara penyedia layanan dan pengguna layanan.

B. Kajian Integrasi

1. Manajemen Pengembangan Kompetensi SDM

Istilah manajemen tidak hanya dijelaskan secara umum. Sebagai umat muslim yang berpedoman pada Al-Qur'an dan Hadits, tentu harus mengetahui bagaimana Islam menjelaskan tentang manajemen. Kata manajemen dalam bahasa Arab diartikan sebagai *idārah*, yang berasal dari kata *adāra*, yang artinya mengatur.²⁸ Ramayulis sebagaimana dikutip oleh Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, bahwa kata *al-tadbir* (pengaturan) memiliki arti yang sama dengan pengertian manajemen. Dimana *al-tadbir* merupakan kata baru dari *dabbara* (mengatur), yang mana tertera di dalam beberapa ayat Al-Qur'an.²⁹ Berikut salah satu firman Allah SWT yang menjelaskan tentang manajemen, yaitu:

²⁸ Atabik Ali dan Ahmad Zuhdi Muhdlor, *Kamus Kontemporer Arab-Indonesia* (Yogyakarta: Multi Karya Grafika, 1996), hlm. 506.

²⁹ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017), hlm. 5.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ ١٠٠٠ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا

تَعُدُّونَ

Terjemahan: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Al-Qur’an Surah As-Sajdah: 5).

Dari ayat tersebut, kalimat “يُدَبِّرُ” merupakan potongan yang menyiratkan tentang manajemen. Dalam ayat tersebut tertera dengan jelas bahwa Allah SWT mengatur segala keseluruhan alam semesta. Sebagai salah satu makhluk ciptaan Allah, manusia juga harus menerapkan ‘mengatur’ dalam bentuk manajemen. Dari ayat ini juga, Buyung Saroha Nasution menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu bentuk aktivitas mengatur, mengelola, mengurus organisasi untuk mencapai tujuan. Juga manajemen melakukan pencapaian tujuan dengan bekerja sama dan pembagian tugas yang jelas.³⁰

Tidak hanya manajemen, terdapat beberapa ayat yang di dalamnya tersirat tentang pengembangan kompetensi SDM. Pengembangan kompetensi SDM diperlukan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai sehingga tanggung jawab yang dimilikinya akan terlaksana dengan baik. Pengembangan SDM tersirat dalam firman Allah SWT pada Al-Qur’an Surah An-Nahl ayat 125, yaitu:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ

³⁰ Buyung Saroha Nasution, “Manajemen dalam Perspektif Al-Qur’an (Kajian Tafsir),” *Al-Fawatih: Jurnal Kajian Al-Qur’an dan Hadis* 2, No. 2 (2021): 51.

هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Terjemahan: “Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk.” (Al-Qur’an Surah An-Nahl: 125)

Melalui ayat ini, tersirat bahwa suatu instansi atau organisasi dapat melakukan pengembangan kompetensi SDM melalui hikmah dan pengajaran yang baik. Dari pengajaran-pengajaran yang diberikan instansi, pegawai akan mendapatkan hikmah yang mana hikmah atau pelajaran ini akan dapat diterapkan sehingga tugas yang dimiliki oleh pegawai akan terselesaikan dengan baik.³¹

Hasan Langgulung sebagaimana dikutip oleh Djaelany Haluty³², berpendapat bahwa potensi yang dimiliki manusia sangatlah penting. Jika potensi yang dimiliki tidak dikembangkan, maka manusia tidak akan mampu menjalankan tugasnya sebagai seorang khalifah. Sehingga sangat penting sekali untuk melakukan pengembangan terhadap potensi yang dimiliki oleh manusia.

2. Pelayanan Publik

Pemenuhan kebutuhan masyarakat menjadi tujuan utama dalam pelayanan publik. Dalam pemenuhan kebutuhan tersebut, tentu dibutuhkan pelayanan yang profesional dan terampil. Fadla sebagaimana dikutip oleh

³¹ Samsuni, “Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam Al-Qur’an,” *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 11, No. 1 (2021): 82.

³² Djaelany Haluty, “Islam dan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkualitas,” *Jurnal Irfani* 10, No. 1 (2014): 70.

Nurhadi³³, menjelaskan bahwa sifat profesional dan terampil ini tertera dalam Al-Qur'an Surah Al-Isra ayat 84, yaitu:

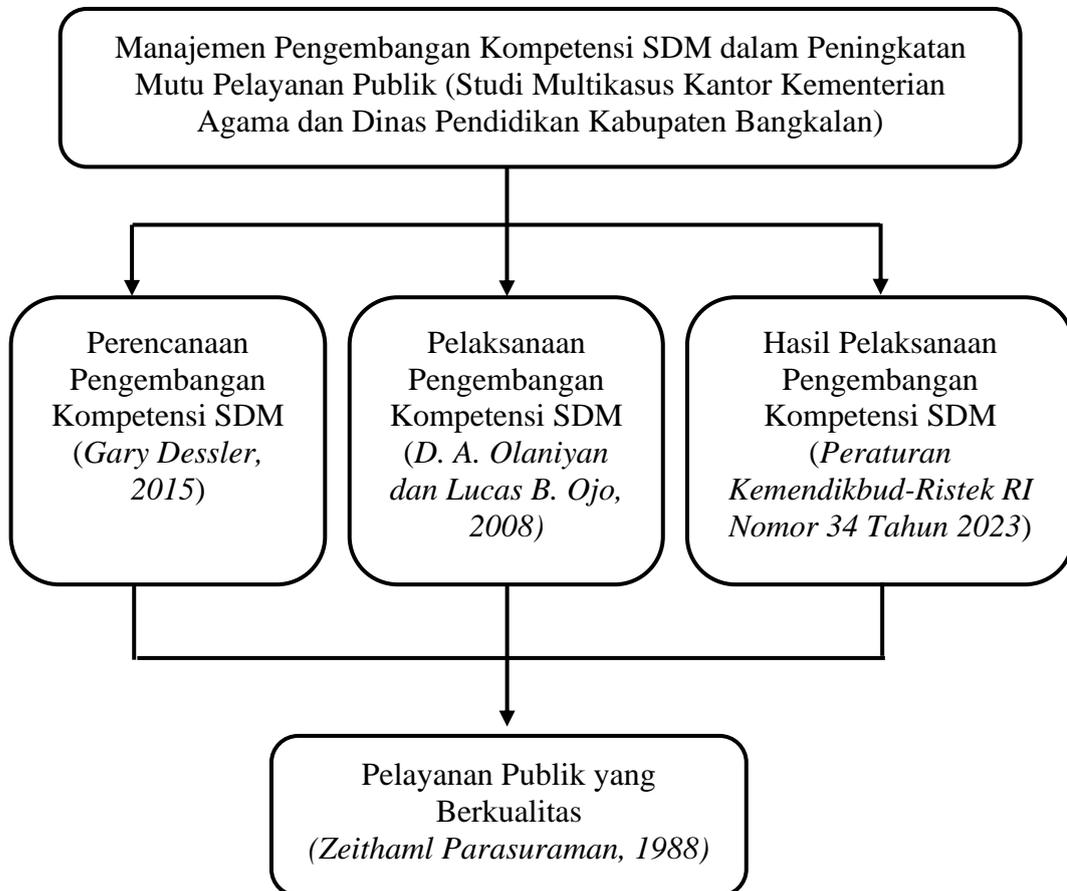
قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Terjemahan: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka, Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.” (Al-Qur'an Surah Surah Al-Isra: 84)

Ayat di atas menjelaskan agar setiap manusia berbuat sesuai keahlian masing-masing. Jika dikaitkan dengan pelayanan, maka manusia yang bekerja dengan tekun dan memaksimalkan keahliannya maka akan dapat melayani kebutuhan orang lain dengan optimal. Jika pemberi layanan memahami dan mengerti apa yang dibutuhkan penerima layanan, maka penerima layanan akan merasa puas.

³³ Nurhadi, “Konsep Pelayanan Perspektif Ekonomi Syariah,” *EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 2, No. 2 (2018): 138.

C. Kerangka Berpikir



Bagan 2. 1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Erickson sebagaimana dikutip oleh Albi Anggito dan Johan Setiawan, menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk menemukan dan menguraikan secara naratif aktivitas yang dilakukan.³⁴ Penelitian kualitatif menekankan pengumpulan dan pengolahan data dalam bentuk uraian atau narasi.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah suatu penjelasan yang luas mengenai berbagai aspek baik itu suatu individu, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program ataupun suatu situasi sosial. Dengan menggunakan jenis penelitian ini, peneliti ingin mendapatkan informasi tentang bagaimana Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya guna meningkatkan pelayanan publik.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti merupakan hal yang sangat penting. Kehadiran peneliti di lapangan mutlak diperlukan.³⁵ Kehadiran peneliti berperan sebagai partisipan dan pengamat penuh. Selain itu, peneliti

³⁴ Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), hlm. 7.

³⁵ Amirullah, *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian* (Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2022), hlm. 78.

berperan penting dalam perencanaan, penafsiran, dan keakuratan data. Kehadiran peneliti dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap penelitian dan interpretasi data, karena pengamatan dan interaksi langsung dengan subjek atau situasi penelitian tersebut akan membentuk pemahaman secara lebih rinci.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di dua instansi di bawah pemerintahan. *Pertama*, penelitian akan dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan yang beralamatkan di Jl. Soekarno Hatta No. 9a, Mlajah, Kec. Bangkalan, Kabupaten Bangkalan, Jawa Timur 69116. *Kedua*, penelitian akan dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan yang beralamatkan di Jl. Soekarno Hatta No.23, Mlajah, Kec. Bangkalan, Kabupaten Bangkalan, Jawa Timur 69116.

Kedua lokasi penelitian ini dipilih karena merupakan instansi di bawah pemerintahan yang juga memberikan pelayanan publik sehingga sesuai dengan objek penelitian. Selain itu, pencarian literatur yang peneliti lakukan masih belum ada peneliti lain yang meneliti mengenai objek ini di lokasi kedua tersebut. Sehingga hal ini menjadi sebuah kesempatan untuk mengembangkan penelitian ini.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data dalam penelitian dapat diartikan sebagai fakta atau informasi yang didapatkan melalui proses penelitian. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi

sumber daya yang ada dan meningkatkan pelayanan publik.

Sumber data merujuk pada tempat atau asal dari mana data diperoleh atau dikumpulkan dalam penelitian. Dalam hal ini, Terdapat dua jenis data yang digunakan oleh peneliti, yaitu data primer yang didapatkan secara langsung dari sumber datanya dan sekunder yang diperoleh atau dikumpulkan dari berbagai sumber yang telah ada.³⁶ Sumber data primer dalam penelitian ini berupa observasi dan wawancara bersama informan publik.

Sumber data sekunder dapat berupa dokumen ataupun foto yang berkaitan dengan penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini dapat berupa dokumen struktur instansi, data kegiatan pengembangan kompetensi SDM, dan data-data lain yang mendukung penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data. Berikut beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan yang dilakukan oleh dua pihak secara langsung untuk menerima dan memberikan sebuah informasi tertentu. Wawancara bermaksud untuk memperoleh keterangan atau informasi dari lisan seseorang yang biasa disebut sebagai informan.³⁷

Beberapa informan yang akan diwawancara di lokasi Kantor

³⁶ Sandu Siyoto dan Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Sleman: Literasi Media Publishing, 2015), hlm. 67.

³⁷ Mamik, *Metodologi Kualitatif* (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2015), hlm. 108.

Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ialah Kepala Kantor, Sub Bagian Tata Usaha, beberapa pegawai, dan beberapa penerima layanan. Wawancara dengan Kepala Kantor, Sub Bagian Tata Usaha, dan beberapa pegawai dilakukan untuk mengetahui upaya apa saja yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi SDM. Kepada beberapa pegawai dan penerima layanan untuk mengetahui hasil dari pengembangan.

2. Observasi

Observasi adalah yaitu teknik pengumpulan yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan.³⁸ Observasi dilakukan untuk mengamati proses pengembangan kompetensi SDM melalui yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mengumpulkan data melalui catatan, transkrip, buku, dan lain sebagainya. Dokumentasi dapat digunakan sebagai penguat data-data lain yang diperoleh dengan metode lainnya. Dokumentasi dalam penelitian ini dapat berupa data atau foto kegiatan pengembangan kompetensi SDM, dan data-data lain yang mendukung penelitian.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 104.

Tabel 3.1 Identifikasi Fokus Penelitian, Sumber Data, Instrumen Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Sumber	Instrumen Penelitian
1.	Bagaimana perencanaan Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan tentang pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik?	Wawancara: Kepala Kankemenag dan Dinas Pendidikan, bagian kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> - Persiapan yang diperlukan dalam perencanaan - Pihak yang terlibat - Kapan dan dimana pelaksanaan perencanaan pengembangan dilakukan - Indikator seseorang dinyatakan perlu pengembangan atau tidak
		Dokumentasi	Mendokumentasikan segala hal yang berkaitan dengan perencanaan pengembangan kompetensi SDM Kankemenag dan Dinas Pendidikan
2.	Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?	Wawancara: Kepala Kankemenag dan Dinas Pendidikan, bagian kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> - Bentuk pelaksanaan - Pihak yang terlibat - Waktu pelaksanaan pengembangan - Bagaimana pelaksanaan pengembangan - Metode apa yang digunakan dalam pengembangan kompetensi SDM
		Observasi	Mengamati upaya dan proses pengembangan kompetensi SDM
		Dokumentasi	Mendokumentasikan upaya dan proses pengembangan kompetensi SDM
3.	Bagaimana hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam peningkatan mutu pelayanan publik di	Wawancara: beberapa pegawai dan penerima layanan	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil dari pengembangan kompetensi SDM - Kendala yang dialami - Layanan yang diberikan setelah melakukan pengembangan kompetensi SDM - Tanggapan masyarakat tentang pelayanan publik instansi

	Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?	Observasi	<ul style="list-style-type: none"> - Mengamati interaksi antara pemberi dan penerima layanan - Mengamati peningkatan pelayanan publik setelah dilakukan pengembangan kompetensi SDM
		Dokumentasi	Mendokumentasikan hasil dari proses pengembangan kompetensi SDM

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyusunan data secara sistematis. Tujuan dari adanya analisis data ini adalah untuk membatasi penemuan-penemuan tentang data kemudian disusun menjadi data yang teratur dan valid. Menurut Miles, Huberman, dan Saldana³⁹ berpendapat terdapat tiga jalur kegiatan yang ada pada analisis data ini, yaitu:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Merupakan proses pemilihan, data yang masih kasar akan disederhanakan dalam tahap ini menjadi data yang tersusun. Data akan direduksi dengan cara dirangkum ataupun resume dan memilihanya sehingga menghasilkan data yang dibutuhkan sesuai fokus penelitian.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Tahap ini data hasil reduksi akan ditentukan apakah analisis dilanjutkan atau memperdalam kembali data yang didapat. Setelah data tersusun, peneliti memungkinkan tentang kesimpulan atau akan menentukan

³⁹ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook - Third Edition* (United States of America: Sage Publications, 2014), hlm. 14.

tindakan selanjutnya. Pada tahap ini memudahkan peneliti mengambil keputusan dan memahami apa yang sedang terjadi.

3. Penarikan Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Tahap akhir ini merupakan inti dari analisis data. Diharapkan peneliti memperoleh data yang valid dan berkualitas. Dengan ditariknya kesimpulan pada tahap ini, memungkinkan peneliti sudah dapat menjawab rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan berfungsi untuk meminimalisir kesalahan data yang telah dikumpulkan. Salah satu cara pengecekan keabsahan data yang banyak digunakan dalam penelitian kualitatif ialah cara “triangulasi”. Triangulasi sendiri di dalamnya terdapat banyak jenis, seperti triangulasi sumber, metode, data, bahkan teori.⁴⁰

Namun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan satu jenis triangulasi untuk mengecek keabsahan data, yaitu triangulasi metode. Triangulasi metode ialah proses pengecekan keabsahan data dengan metode yang berbeda. Seperti contoh, jika mendapatkan data melalui wawancara, maka untuk mengecek keabsahan data dapat dilakukan dengan melalui observasi atau dokumentasi.

⁴⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 273.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan

a. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia yang bekerja dibawah naungan pemerintahan umumnya disebut sebagai ASN. ASN merupakan faktor inti dalam satu instansi karena yang melaksanakan visi, misi, tujuan, dan strategi adalah ASN itu sendiri. Agar pelaksanaan visi, misi, tujuan, dan strategi ini berjalan lancar, tentu instansi harus memiliki pegawai yang memadai. Langkah awal yang dapat dilakukan oleh instansi ialah melakukan perencanaan pengembangan terhadap ASN yang ada.

Perencanaan pengembangan ini harus dipersiapkan secara matang agar hingga pada langkah akhir, tujuan atau keinginan untuk memiliki pegawai yang mumpuni dapat tercapai sesuai dengan harapan. Subbagian tata usaha Kankemenag Kab. Bangkalan sedikit mengungkapkan pentingnya perencanaan, yaitu:

“...perencanaan pengembangan SDM ini sangat penting sekali karena dari perencanaan ini kita tahu SDM yang seperti apa yang kita inginkan, dengan cara apa kita melakukan pengembangannya, intinya arah dalam pengembangan ini tu tertata mbak. Kemudian tentunya kita dapat memastikan bahwa tujuan awal dilakukannya pengembangan ini apasi gitu. Jadi agar tidak keluar dari tujuan awal ini. Ini kan juga membantu dalam koordinasi dan kerjasama ya...”⁴¹

⁴¹ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Rabu, tanggal 24 April 2024, pukul 08.00 WIB

Dengan adanya pernyataan tersebut, Kankemenag Kabupaten Bangkalan melakukan perencanaan dengan hati-hati. Kemudian mengenai tujuan awal pengembangan dilakukan, subbagian tata usaha juga menyampaikan:

“...perencanaan pengembangan SDM ini terintegrasi dalam strategi instansi dengan menyelaraskan pada tujuan instansi. Jadi persiapan yang dilakukan sebelum melakukan perencanaan lebih jauh, tujuan instansi kita lihat, maunya seperti apa, oh ternyata tujuannya instansi ini A atau B atau C. Seperti salah satu misi Kankemenag Kabupaten Bangkalan ini yaitu menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas. Nah secara garis besar itu kan ketahuan, bahwa instansi ingin memberikan pelayanan yang berkualitas, jadi kita merencanakan pengembangan untuk mewujudkan misi ini dengan kita membuktikan pelayanan yang menjanjikan. Dengan begitu masyarakat akan percaya terhadap layanan kita...”⁴²

Hal senada juga diungkapkan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian, yaitu:

“...langkah awal dalam perencanaan ini mbak, kita harus mengetahui terlebih dahulu mengenai tujuan dari instansi ini. Setelah diketahui tujuan instansi, kita akan melakukan tahap selanjutnya...”⁴³

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa langkah awal yang dilakukan oleh Kankemenag Kabupaten Bangkalan ialah mengetahui dan memahami mengenai tujuan instansi. Perencanaan yang akan dilakukan akan berkaitan dengan tujuan, visi, ataupun misi instansi.

Dari wawancara di atas juga menjelaskan bahwa dalam melakukan

⁴² Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Rabu, tanggal 24 April 2024, pukul 08.00 WIB

⁴³ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Senin, tanggal 29 April 2024, pukul 10.00 WIB

persiapan perencanaan, Kankemenag Kabupaten Bangkalan tidak memiliki cara khusus. Seperti yang disampaikan oleh subbagian tata usaha, yaitu:

“...untuk persiapan si tidak ada yang secara khusus. Karena ini terkait pengembangan kompetensi ya, tentunya kita membutuhkan data dari setiap pegawai. Kita menghitung jumlah keseluruhan pegawai, kemudian kita lihat sudah sejauh mana mereka telah melakukan/mengikuti pengembangan. Nah dari situ kita bisa memahami mengenai pegawai mana yang perlu didahulukan untuk mengikuti pengembangan. Penghitungan jumlah pegawai ini dinamakan *Bezetting*...”⁴⁴

Pernyataan di atas juga dikuatkan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian, yaitu:

“...sebenarnya tidak ada persiapan yang gimana-gimana mbak. Langkah awal persiapan ya kita hanya memilah pegawai yang sudah melaksanakan diklat dan yang belum melaksanakan diklat. Jadi dari sini kita tau mana yang perlu diprioritaskan. Disini kita nyebutnya *bezetting*. *Bezetting* itu dalam artian kita menghitung dan memilah pegawai...”⁴⁵

Subbagian tata usaha juga menjelaskan alasan mengapa tidak ada persiapan secara khusus, yaitu:

“...tidak ada cara tertentu, ya karena memang kan kebanyakan pengembangan banyak diadakan oleh instansi atau lembaga lain, sehingga ya yang melakukan persiapan ya semua dari pihak sana. Karena disini kita hanya mengirimkan pegawai sesuai dengan permintaan, maka yang bisa kita lakukan ya *bezetting* itu tadi...”⁴⁶

Berdasarkan wawancara di atas, Kankemenag Kabupaten Bangkalan melakukan perencanaan pengembangan ASN dengan

⁴⁴ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Rabu, tanggal 24 April 2024, pukul 08.00 WIB

⁴⁵ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Senin, tanggal 29 April 2024, pukul 10.00 WIB

⁴⁶ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Rabu, tanggal 24 April 2024, pukul 08.00 WIB

Bezetting. Kankemenag Kabupaten Bangkalan akan melakukan pendataan atau penghitungan atas seluruh pegawainya untuk mengetahui jumlah keseluruhan pegawai. Selain untuk menghitung jumlah keseluruhan pegawai, *bezetting* juga dilakukan untuk melakukan pemetaan pegawai. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai bagian unit kepegawaian, yaitu:

“...*bezetting* ini mbak memang tujuan utamanya untuk mengetahui jumlah pegawai pertahunnya dan jumlah kebutuhan pegawai untuk yang akan datang. Ya karna ini menghitung pegawai yang ada di kantor sendiri, ya pelaksanaannya dilakukan di kantor Kemenag. Hal ini biasanya dilakukan setiap setahun sekali di awal tahun. Yang melaksanakan tentu analis SDMA, bagian statistisi, dan semua staf di bagian Urusan Kepegawaian. Disini kita merekap jumlah pegawai yang aktif itu berapa, kita lihat berapa pegawai yang akan memasuki BPU, kemudian kita lakukan penghitungan terhadap kebutuhan pegawai yang akan datang. Hasil dari kegiatan ini itu datanya digunakan untuk pemetaan pegawai di instansi. Jadi kita tahu bagian ini kurang berapa orang, kita butuh pegawai bagian apa, seperti itu...”⁴⁷

Mengenai hubungan antara pemetaan dan kompetensi pegawai, oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian menyampaikannya dalam wawancara yaitu:

“...untuk pemetaan ini kan kita tidak bisa sembarangan memberikan pegawai suatu jabatan tanpa mengetahui kompetensinya ya, jadi sekalian kita cari tahu mengenai kompetensi para pegawai. Kita cari tahu setiap pegawai perkembangannya seperti apa, perlukah mengikuti pelatihan ataupun sebagainya...”⁴⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, tidak hanya berhenti pada

⁴⁷ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Senin, tanggal 29 April 2024, pukul 10.00 WIB

⁴⁸ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Senin, tanggal 29 April 2024, pukul 10.00 WIB

penghitungan jumlah dan pemetaan, instansi juga mengumpulkan informasi terkait kompetensi yang dimiliki pegawai. Dari situ, akan dapat diketahui pengembangan seperti apa yang diperlukan oleh pegawai Kankemenag Kabupaten Bangkalan. Hal tersebut juga nampak pada bukti dokumen bezetting dan hasil observasi. Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah melihat file yang ditunjukkan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian bahwa dalam setiap tahunnya Kankemenag Kabupaten Bangkalan memang melakukan bezetting. Gambar 4.1 di bawah juga salah satu bukti hasil dari kegiatan bezetting.

NO	UNIT ORGANISASI	PROYEKSI																								
		2020					2021					2022					2023					2024				
		Besarnya	Posisi	ABK	Kebutuhan	Besarnya	Posisi	ABK	Kebutuhan	Besarnya	Posisi	ABK	Kebutuhan	Besarnya	Posisi	ABK	Kebutuhan	Besarnya	Posisi	ABK	Kebutuhan					
KANKEMENAG KAB BANGKALAN																										
1. Kepala Kantor Kementerian Agama																										
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha																										
3. Sekretaris																										
4. Kepala Bidang																										
5. Kepala Sub Bidang																										
6. Kepala Ruang																										
7. Kepala Seksi																										
8. Kepala Sub Seksi																										
9. Kepala Bidang																										
10. Kepala Sub Bidang																										
11. Kepala Ruang																										
12. Kepala Seksi																										
13. Kepala Sub Seksi																										
14. Kepala Bidang																										
15. Kepala Sub Bidang																										
16. Kepala Ruang																										
17. Kepala Seksi																										
18. Kepala Sub Seksi																										
19. Kepala Bidang																										
20. Kepala Sub Bidang																										
21. Kepala Ruang																										
22. Kepala Seksi																										
23. Kepala Sub Seksi																										
24. Kepala Bidang																										
25. Kepala Sub Bidang																										
26. Kepala Ruang																										
27. Kepala Seksi																										
28. Kepala Sub Seksi																										
29. Kepala Bidang																										
30. Kepala Sub Bidang																										
31. Kepala Ruang																										
32. Kepala Seksi																										
33. Kepala Sub Seksi																										
34. Kepala Bidang																										
35. Kepala Sub Bidang																										
36. Kepala Ruang																										
37. Kepala Seksi																										
38. Kepala Sub Seksi																										
39. Kepala Bidang																										
40. Kepala Sub Bidang																										
41. Kepala Ruang																										
42. Kepala Seksi																										
43. Kepala Sub Seksi																										
44. Kepala Bidang																										
45. Kepala Sub Bidang																										
46. Kepala Ruang																										
47. Kepala Seksi																										
48. Kepala Sub Seksi																										
49. Kepala Bidang																										
50. Kepala Sub Bidang																										
51. Kepala Ruang																										
52. Kepala Seksi																										
53. Kepala Sub Seksi																										
54. Kepala Bidang																										
55. Kepala Sub Bidang																										
56. Kepala Ruang																										
57. Kepala Seksi																										
58. Kepala Sub Seksi																										
59. Kepala Bidang																										
60. Kepala Sub Bidang																										
61. Kepala Ruang																										
62. Kepala Seksi																										
63. Kepala Sub Seksi																										
64. Kepala Bidang																										
65. Kepala Sub Bidang																										
66. Kepala Ruang																										
67. Kepala Seksi																										
68. Kepala Sub Seksi																										
69. Kepala Bidang																										
70. Kepala Sub Bidang																										
71. Kepala Ruang																										
72. Kepala Seksi																										
73. Kepala Sub Seksi																										
74. Kepala Bidang																										
75. Kepala Sub Bidang																										
76. Kepala Ruang																										
77. Kepala Seksi																										
78. Kepala Sub Seksi																										
79. Kepala Bidang																										
80. Kepala Sub Bidang																										
81. Kepala Ruang																										
82. Kepala Seksi																										
83. Kepala Sub Seksi																										
84. Kepala Bidang																										
85. Kepala Sub Bidang																										
86. Kepala Ruang																										
87. Kepala Seksi																										
88. Kepala Sub Seksi																										
89. Kepala Bidang																										
90. Kepala Sub Bidang																										
91. Kepala Ruang																										
92. Kepala Seksi																										
93. Kepala Sub Seksi																										
94. Kepala Bidang																										
95. Kepala Sub Bidang																										
96. Kepala Ruang																										
97. Kepala Seksi																										
98. Kepala Sub Seksi																										
99. Kepala Bidang																										
100. Kepala Sub Bidang																										
101. Kepala Ruang																										
102. Kepala Seksi																										
103. Kepala Sub Seksi																										
104. Kepala Bidang																										
105. Kepala Sub Bidang																										
106. Kepala Ruang																										
107. Kepala Seksi																										
108. Kepala Sub Seksi																										
109. Kepala Bidang																										
110. Kepala Sub Bidang																										
111. Kepala Ruang																										
112. Kepala Seksi																										
113. Kepala Sub Seksi																										
114. Kepala Bidang																										
115. Kepala Sub Bidang																										
116. Kepala Ruang																										
117. Kepala Seksi																										
118. Kepala Sub Seksi																										
119. Kepala Bidang																										
120. Kepala Sub Bidang																										
121. Kepala Ruang																										
122. Kepala Seksi																										
123. Kepala Sub Seksi																										
124. Kepala Bidang																										
125. Kepala Sub Bidang																										
126. Kepala Ruang																										
127. Kepala Seksi																										
128. Kepala Sub Seksi																										
129. Kepala Bidang																										
130. Kepala Sub Bidang																										
131. Kepala Ruang																										
132. Kepala Seksi																										
133. Kepala Sub Seksi																										
134. Kepala Bidang																										
135. Kepala Sub Bidang																										
136. Kepala Ruang																										
137. Kepala Seksi																										
138. Kepala Sub Seksi																										
139. Kepala Bidang																										
140. Kepala Sub Bidang																										
141. Kepala Ruang																										
142. Kepala Seksi																										
143. Kepala Sub Seksi																										
144. Kepala Bidang																										
145. Kepala Sub Bidang																										
146. Kepala Ruang																										
147. Kepala Seksi																										
148. Kepala Sub Seksi																										
149. Kepala Bidang																										
150. Kepala Sub Bidang																										
151. Kepala Ruang																										
152. Kepala Seksi																										
153. Kepala Sub Seksi																										
154. Kepala Bidang																										
155. Kepala Sub Bidang																										
156. Kepala Ruang																										
157. Kepala Seksi																										
158. Kepala Sub Seksi																										
159. Kepala Bidang																										
160. Kepala Sub Bidang																										
161. Kepala Ruang																										
162. Kepala Seksi																										
163. Kepala Sub Seksi																										
164. Kepala Bidang																										
165. Kepala Sub Bidang																										
166. Kepala Ruang																										
167. Kepala Seksi																										
168. Kepala Sub Seksi																										
169. Kepala Bidang																										
170. Kepala Sub Bidang																										
171. Kepala Ruang																										
172. Kepala Seksi																										
173. Kepala Sub Seksi																										
174. Kepala Bidang																										
175. Kepala Sub Bidang																										
176. Kepala Ruang																										
177. Kepala Seksi																										
178. Kepala Sub Seksi																										
179. Kepala Bidang																										
180. Kepala Sub Bidang																										
181. Kepala Ruang																										
182. Kepala Seksi																										
183. Kepala Sub Seksi																										
184. Kepala Bidang																										
185. Kepala Sub Bidang																										
186. Kepala Ruang																										
187. Kepala Seksi																										
188. Kepala Sub Seksi																										
189. Kepala Bidang																										
190. Kepala Sub Bidang																										
191. Kepala Ruang																										
192. Kepala Seksi																										
193. Kepala Sub Seksi																										
194. Kepala Bidang																										
195. Kepala Sub Bidang																										
196. Kepala Ruang																										
197. Kepala Seksi																										
198. Kepala Sub Seksi																										
199. Kepala Bidang																										
200. Kepala Sub Bidang																										
201. Kepala Ruang																										
202. Kepala Seksi																										
203. Kepala Sub Seksi																										
204. Kepala Bidang																										
205. Kepala Sub Bidang																										
206. Kepala Ruang																										
207. Kepala Seksi																										
208. Kepala Sub Seksi																										
209. Kepala Bidang																										
210. Kepala Sub Bidang																										
211. Kepala Ruang																										
212. Kepala Seksi																										
213. Kepala Sub Seksi																										
214. Kepala Bidang																										
215. Kepala Sub Bidang																										
216. Kepala Ruang																										
217. Kepala Seksi																										
218. Kepala Sub Seksi																										
219. Kepala Bidang																										
220. Kepala Sub Bidang																										
221. Kepala Ruang																										
222. Kepala Seksi																										
223. Kepala Sub Seksi																										
224. Kepala Bidang																										
225. Kepala Sub Bidang																										
226. Kepala Ruang																										
227. Kepala Seksi																										
228. Kepala Sub Seksi																										
229. Kepala Bidang																										
230. Kepala Sub Bidang																										
231. Kepala Ruang																										
232. Kepala Seksi																										
233. Kepala Sub Seksi																										
234. Kepala Bidang																										
235. Kepala Sub Bidang																										
236. Kepala Ruang																										
237. Kepala Seksi																										
238. Kepala Sub Seksi																										
239. Kepala Bidang																										
240. Kepala Sub Bidang																										
241. Kepala Ruang																										
242. Kepala Seksi																										
243. Kepala Sub Seksi																										
244. Kepala Bidang																										
245. Kepala Sub Bidang																										
246. Kepala Ruang																										
247. Kepala Seksi																										
248. Kepala Sub Seksi																										
249. Kepala Bidang																										
250. Kepala Sub Bidang																										
251. Kepala Ruang																										
252. Kepala Seksi																										
253. Kepala Sub Seksi																										
254. Kepala Bidang																										
255. Kepala Sub Bidang																										
256. Kepala Ruang																										
257. Kepala Seksi																										
258. Kepala Sub Seksi																										
259. Kepala Bidang																										
260. Kepala Sub Bidang																										
261. Kepala Ruang																										
262. Kepala Seksi																										
263. Kepala Sub Seksi																										
264. Kepala Bidang																										
265. Kepala Sub Bidang																										
266. Kepala Ruang																										
267. Kepala Seksi																										
268. Kepala Sub Seksi																										
269. Kepala Bidang																										
270. Kepala Sub Bidang																										
271. Kepala Ruang																										
272. Kepala Seksi																										
273. Kepala Sub Seksi																										
274. Kepala Bidang																										
275. Kepala Sub Bidang																										
276. Kepala Ruang																										
277. Kepala Seksi																										
278. Kepala Sub Seksi																										
279. Kepala Bidang																										
280. Kepala Sub Bidang																										
281. Kepala Ruang																										
282. Kepala Seksi																										
283. Kepala Sub Seksi																										
284. Kepala Bidang																										
285. Kepala Sub Bidang																										
286. Kepala Ruang																										
287. Kepala Seksi																										
288. Kepala Sub Seksi																										
289. Kepala Bidang																										
290. Kepala Sub Bidang																										
291. Kepala Ruang																										
292. Kepala Seksi																										
293. Kepala Sub Seksi																										
294. Kepala Bidang																										
295. Kepala Sub Bidang																										
296. Kepala Ruang																										
297. Kepala Seksi																										
298. Kepala Sub Seksi																										
299. Kepala Bidang																										
300. Kepala Sub Bidang																										
301. Kepala Ruang																										
302. Kepala Seksi																										
303. Kepala Sub Seksi																										
304. Kepala Bidang																										
305. Kepala Sub Bidang																										
306. Kepala Ruang																										
307. Kepala Seksi																										
308. Kepala Sub Seksi																										
309. Kepala Bidang																										
310. Kepala Sub Bidang																										
311. Kepala Ruang																										
312. Kepala Seksi																										
313. Kepala Sub Seksi																										
314. Kepala Bidang																										
315. Kepala Sub Bidang																										
316. Kepala Ruang																										
317. Kepala Seksi																										
318. Kepala Sub Seksi																										
319. Kepala Bidang																										
320. Kepala Sub Bidang																										
321. Kepala Ruang																										
322. Kepala Seksi																										
323. Kepala Sub Seksi																										
324. Kepala Bidang																										
325. Kepala Sub Bidang																										
326. Kepala Ruang																										
327. Kepala Seksi																										
328. Kepala Sub Seksi																										
329. Kepala Bidang																										
330. Kepala Sub Bidang																										
331. Kepala Ruang																										
332. Kepala Seksi																										
333. Kepala Sub Seksi																										
334. Kepala Bidang																										
335. Kepala Sub Bidang																										
336. Kepala Ruang																										
337. Kepala Seksi																										
338. Kepala Sub Seksi																										
339. Kepala Bidang																										
340. Kepala Sub Bidang																										
341. Kepala Ruang																										
342. Kepala Seksi																										
343. Kepala Sub Seksi																										
344. Kepala Bidang																										
345. Kepala Sub Bidang																										
346. Kepala Ruang																										
347. Kepala Seksi																										
348. Kepala Sub Seksi																										
349. Kepala Bidang																										
350. Kepala Sub Bidang																										
351. Kepala Ruang																										
352. Kepala Seksi																										
353. Kepala Sub Seksi																										
354. Kepala Bidang																										
355. Kepala Sub Bidang																										
356. Kepala Ruang																										
357. Kepala Seksi																										
358. Kepala Sub Seksi																										
359. Kepala Bidang																										
360. Kepala Sub Bidang																										
361. Kepala Ruang																										
362. Kepala Seksi																										
363. Kepala Sub Seksi																										
364. Kepala Bidang																										
365. Kepala Sub Bidang																										
366. Kepala Ruang																										
367. Kepala Seksi																										
368. Kepala Sub Seksi																										
369. Kepala Bidang																										
370. Kepala Sub Bidang																										
371. Kepala Ruang																										
372. Kepala Seksi																										
373. Kepala Sub Seksi																										
374. Kepala Bidang																										
375. Kepala Sub Bidang																										
376. Kepala Ruang																										
377. Kepala Seksi																										
378. Kepala Sub Seksi																										
379. Kepala Bidang																										
380. Kepala Sub Bidang																										
381. Kepala Ruang																										
382. Kepala Seksi																										
383. Kepala Sub Seksi																										
384. Kepala Bidang																										
385. Kepala Sub Bidang																										
386. Kepala Ruang																										
387. Kepala Seksi																										
388. Kepala Sub Seksi																										
389. Kepala Bidang																										
390. Kepala Sub Bidang																										
391. Kepala Ruang																										
392. Kepala Seksi																										
393. Kepala Sub Seksi																										
394. Kepala Bidang																										
395. Kepala Sub Bidang																										
396. Kepala Ruang																										
397. Kepala Seksi																										
398. Kepala Sub Seksi																										
399. Kepala Bidang																										
400. Kepala Sub Bidang																										
401. Kepala Ruang																										
402. Kepala Seksi																										
403. Kepala Sub Seksi																										
404. Kepala Bidang																										
405. Kepala Sub Bidang																										
406. Kepala Ruang																										
407. Kepala Seksi																										
408. Kepala Sub Seksi																										
409. Kepala Bidang																										
410. Kepala Sub Bidang																										
411. Kepala Ruang																										
412. Kepala Seksi																										
413. Kepala Sub Seksi																										
414. Kepala Bidang																										
415. Kepala Sub Bidang																										
416. Kepala Ruang																										
417. Kepala Seksi																										
418. Kepala Sub Seksi																										
419. Kepala Bidang																										
420. Kepala Sub Bidang																										
421. Kepala Ruang																										
422. Kepala Seksi																										
423. Kepala Sub Seksi																										
424. Kepala Bidang																										
425. Kepala Sub Bidang																										
426. Kepala Ruang																										
427. Kepala Seksi																										
428. Kepala Sub Seksi																										
429. Kepala Bidang																										
430. Kepala Sub Bidang																										
431. Kepala Ruang																										
432. Kepala Seksi																										
433. Kepala Sub Seksi																										
434. Kepala Bidang																										
435. Kepala Sub Bidang																										
436. Kepala Ruang																										
437. Kepala Seksi																										
438. Kepala Sub Seksi																										
439. Kepala Bidang																										
440. Kepala Sub Bidang																										
441. Kepala Ruang																										
442. Kepala Seksi																										
443. Kepala Sub Seksi																										
444. Kepala Bidang																										
445. Kepala Sub Bidang																										
446. Kepala Ruang																										
447. Kepala Seksi																										
448. Kepala Sub Seksi																										
449. Kepala Bidang																										
450. Kepala Sub Bidang																										
451. Kepala Ruang																										
452. Kepala Seksi																										
453. Kepala Sub Seksi																										
454. Kepala Bidang																										
455. Kepala Sub Bidang																										
456. Kepala Ruang																										
457. Kepala Seksi																										
458. Kepala Sub Seksi																										
459. Kepala Bidang																										
460. Kepala Sub Bidang																										
461. Kepala Ruang																										
462. Kepala Seksi																										
463. Kepala Sub Seksi																										
464. Kepala Bidang																										
465. Kepala Sub Bidang																										
466. Kepala Ruang																										
467. Kepala Seksi																										
468. Kepala Sub Seksi																										
469. Kepala Bidang																										
470. Kepala Sub Bidang																										
471. Kepala Ruang																										
472. Kepala Seksi																										
473. Kepala Sub Seksi																										
474. Kepala Bidang																										
475. Kepala Sub Bidang																										
476. Kepala Ruang																										
477. Kepala Seksi																										
478. Kepala Sub Seksi																										
479. Kepala Bidang																										
480. Kepala Sub Bidang																										
481. Kepala Ruang																										
482. Kepala Seksi																										
483. Kepala Sub Seksi																										
484. Kepala Bidang																										
485. Kepala Sub Bidang																										
486. Kepala Ruang																										
487. Kepala Seksi																										
488. Kepala Sub Seksi																										
489. Kepala Bidang																										
490. Kepala Sub Bidang																										
491. Kepala Ruang																										
492. Kepala Seksi																										
493. Kepala Sub Seksi																										
494. Kepala Bidang																										
495. Kepala Sub Bidang																										
496. Kepala Ruang																										
497. Kepala Seksi																										
498. Kepala Sub Seksi																										
499. Kepala Bidang																										
500. Kepala Sub Bidang																										
501. Kepala Ruang																										
5																										

merekap pegawai yang aktif, kemudian dilanjutkan pada pegawai yang akan memasuki BPU, dan perkiraan pegawai yang akan dibutuhkan di masa depan.

Dengan adanya bezetting ini, akan membantu kantor dalam memilih individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan. Jika memang jika ada kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dan kebutuhan jabatan, maka selanjutnya akan dilakukan pengembangan kompetensi SDM.

b. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN merupakan kegiatan lanjutan setelah perencanaan dilakukan. Pelaksanaan pengembangan dilaksanakan dalam beberapa bentuk pengembangan. Seperti yang diungkapkan oleh subbagian tata usaha, yaitu:

“...pengembangan kompetensi disini itu mbak ada beberapa bentuk, seperti pelatihan baik yang diadakan dalam maupun dari luar instansi, ada peningkatan jenjang pendidikan, kemudian pengembangan yang sifatnya rutin melalui pembinaan di momen-momen tertentu...”⁴⁹

Hal selaras juga disampaikan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian yaitu:

“...dengan mengikutsertakan pegawai menjadi peserta diklat yang dilaksanakan oleh Balai Diklat. Selain itu, dengan melakukan pengembangan dengan meningkatkan pendidikan pegawai. Kemudian pembinaan oleh atasan, perollingan jabatan kerja, dan lain sebagainya...”⁵⁰

⁴⁹ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Jum'at, tanggal 3 Mei 2024, pukul 11.00 WIB

⁵⁰ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 7 Mei 2024, pukul 09.30 WIB

Dari wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kankemenag Kabupaten Bangkalan yaitu melalui pelatihan dari dalam maupun luar instansi, peningkatan jenjang pendidikan, rotasi kerja, pembinaan oleh atasan.

Pengembangan kompetensi melalui pelatihan diadakan oleh beberapa pihak baik dari luar maupun dalam instansi. Untuk pelatihan dari luar instansi, secara garis besar diadakan oleh Balai Diklat Keagamaan, Pusdiklat, dan lembaga luar lain. Seperti yang disampaikan oleh subbagian tata usaha, yaitu:

“...untuk pelatihan dari BDK itu mbak, kita mengikuti apa yang sudah menjadi program di Balai Diklat Keagamaan. Prosesnya itu awalnya kita akan mendapatkan permintaan dari sana. Nah karena di awal perencanaan kita sudah ada penyeleksian itu jadi kita akan kirimkan pegawai yang akan diikutsertakan pelatihan sesuai dengan permintaan dari balai diklat. Itu lokasinya ada di Ketintang Madya Surabaya..”⁵¹

Pernyataan lain juga diungkapkan oleh subbagian tata usaha, yaitu:

“Oh iya kadang-kadang Ormas dek. Seperti kemarin ada fakrait muslimah, pembinaan terkait moderasi beragama, keluarga masalah, pendidikan ramah anak, dan lain-lain”⁵²

Salah satu pegawai bagian kepegawaian juga menyampaikan bahwa:

“...di Balai Diklat itu ada pembinaan secara khusus terkait dengan pengembangan kompetensi SDM, jadi kita selalu mengirim permintaan dari sana. Program dari Balai Diklat disampaikan ke Daerah, tergantung dari permintaan diklat itu. Contohnya seperti

⁵¹ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Jum’at, tanggal 3 Mei 2024, pukul 11.00 WIB

⁵² Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Jum’at, tanggal 3 Mei 2024, pukul 11.00 WIB

ini, jika diklat terkait dengan penghulu, berarti nanti kita koordinasinya dengan bagian Bimas, ketika itu terkait dengan diklat CFT, maka terkait dengan Sekjen. Disesuaikan dengan tema diklat yang diadakan oleh BDK seperti apa. Itu yang dari BDK ya mbak, kalau dari Pusdiklat itu dari Pusat. Kemudian kadang dari Balai Diklat itu ada diklat yang melibatkan lembaga-lembaga dari luar. Seperti, pada saat ini yang sedang marak itu adalah Moderasi Beragama. Itu melibatkan FKUB, milik Kabupaten/Daerah...”⁵³

Dengan adanya pelatihan tersebut, beliau memastikan bahwa pegawai ikut berpartisipasi aktif, sebagaimana penjelasannya, yaitu:

“...ketika ada pemanggilan peserta untuk diklat, partisipasi kita mengirimkan calon peserta yang sesuai dengan permintaan yang disampaikan oleh Balai Diklat. Juga tentunya itu, kita mendukungnya dengan pemberian surat tugas. Atau kalau memang dari kita ada yang secara mandiri mau mencari pelatihan apa yang diikuti, jadwalnya di web BDK Surabaya itu juga sudah ada mbak...”⁵⁴

Salah satu pegawai bagian humas juga menguatkan penjelasan dari dua informan di atas, bahwa:

“...setiap tahun pasti ada aja pelatihan yang saya ikuti. Sebenarnya kan pelatihan itu tidak hanya diselenggarakan oleh Balai Diklat. Kalau misalkan nih, saya kan Humas, saya mempunyai instansi pembina, yaitu Kementerian Kominfo. Seperti kemarin, saya mengikuti pelatihan di Kominfo terkait jurnalistik kehumasan. Nah jadi kalau dibilang sering, ya iya jika di luar Balai Diklat. Kalau misalkan mengikuti seperti pelatihan-pelatihan online, beberapa kali saya ikut. Dan ya ada hubungannya juga dengan pelayanan publik si, seperti kalau misalkan kami kehumasan kan pelayanannya dengan apa yang kami informasikan kepada masyarakat...”⁵⁵

Untuk pelatihan yang dilakukan oleh instansi sendiri, subbagian tata usaha menjelaskan, yaitu:

⁵³ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 7 Mei 2024, pukul 09.30 WIB

⁵⁴ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 7 Mei 2024, pukul 09.30 WIB

⁵⁵ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian humas (Ibu Silvia Dayu Anggraini). Senin, 20 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

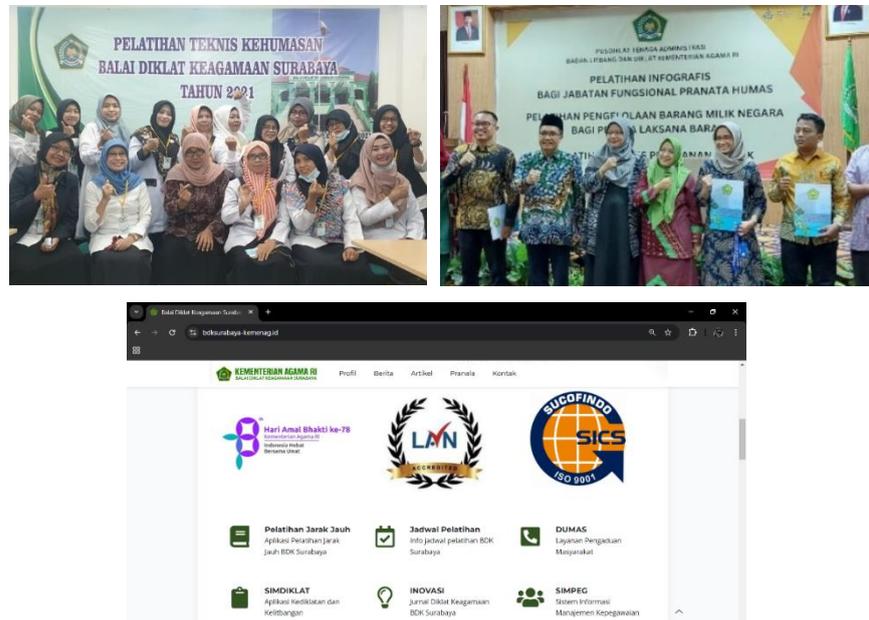
“...kalau dari kantor sendiri pelaksanaannya kondisional mbak, contohnya seperti barusan, barusan saya membina para penghulu yang diterima PPPK kemarin 2023, itu kita adakan pelatihan sendiri karena memang sangat dibutuhkan agar dapat menyiapkan SDM yang unggul dan betul-betul memenuhi kualitas/mempunyai kompetensi terkait dengan bidangnya. Masa nikah ngundang KUA, terus petugasnya melongo-melongo, kan kantor akan malu sendiri. Itu yang sifatnya mendesak...”⁵⁶

Sebagai penguatan informan di atas, peneliti juga melakukan observasi mengenai kegiatan pelatihan yang dilakukan para pegawai penghulu baru yang diterima PPPK. Dalam kegiatan tersebut, para pegawai baru diberikan pemahaman akan tupoksi untuk jabatan tersebut. Beberapa hal yang peneliti lihat mengenai pelatihannya ialah tentang administrasi pernikahan dan kependudukan, kemudian bagaimana tahapan, tata tertib, dan segala hal yang berkaitan dengan pernikahan.

Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa pelatihan yang diikuti oleh pegawai Kankemenag Kabupaten Bangkalan itu dilaksanakan dari dalam dan luar instansi. Dari dalam instansi akan dilakukan secara kondisional dan dari luar instansi diadakan jika ada permintaan dari lembaga seperti Balai Diklat Keagamaan, Pusdiklat, Ormas, dan lembaga lainnya. Kegiatan pengembangan kompetensi yang telah disebutkan di atas juga terbukti pada beberapa dokumentasi yang didapatkan peneliti

⁵⁶ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 7 Mei 2024, pukul 09.30 WIB

yang tertera sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Bukti Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Sumber diambil dari Kantor Kankemenag Kab. Bangkalan dan Website BDK Surabaya

Bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN selanjutnya yang dilakukan oleh Kankemenag Kabupaten Bangkalan yaitu meningkatkan pendidikan pegawai. Seperti yang dijelaskan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian, yaitu:

“...bentuk yang lain kita mendorong pegawai untuk meningkatkan pendidikannya. Dalam artian disini kita dorong agar pegawai disini itu bisa memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam kemudian keterampilan yang lebih spesifik sesuai dengan bidang yang diperlukan ya melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi itu...”⁵⁷

Hal senada juga disampaikan oleh subbagian tata usaha, yaitu:

“...selain pelatihan, pengembangan kompetensi SDM disini dilakukan melalui peningkatan pendidikan. Pendidikan ini penting banget lo mbak. Kita kan bekerja tu tidak bisa hanya mengandalkan keterampilan. Kita juga membutuhkan pengetahuan yang lebih luas agar mudah beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan

⁵⁷ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 7 Mei 2024, pukul 09.30 WIB

metode kerja baru...”⁵⁸

Pengembangan kompetensi melalui pendidikan ini dilakukan agar pegawai mendapat pengetahuan lebih mendalam mengenai jabatannya serta meningkatkan kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan di tempat kerja.

Selain pelatihan dan peningkatan pendidikan, bentuk pengembangan lain yang dilakukan oleh Kankemenag Kabupaten Bangkalan ialah melalui rotasi kerja. Rotasi kerja ini dilakukan setiap lima tahun sekali. Seperti yang dijelaskan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian, ialah:

“...kemudian lagi, kita juga melakukan perolangan atau rotasi kerja mbak. Nah jadi setiap lima tahun sekali, pegawai akan dipindah tugaskan pada seksi yang lain. Dengan gini kan pegawai jadi memiliki pengetahuan yang lebih banyak terkait bidang lain...”⁵⁹

Bentuk pengembangan kompetensi yang terakhir adalah melalui pembinaan-pembinaan yang dilakukan oleh atasan. Seperti yang disampaikan oleh subbagian tata usaha, yaitu:

“...mengenai pembinaan ini mbak, biasanya dilakukan oleh para atasan. Contohnya seperti sosialisasi mbak, kita tekankan bahwa kita ASN ini kita harus memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Kemudian di Apel pagi, nah ini tergantung dengan siapa yang menjadi pembina. Biasanya disini berbicara mengenai kedisiplinan, pengembangan SDM, peningkatan layanan, bicara ZI, dan lain-lain. Selain itu, para Kasi juga membina bawahannya masing-masing ya sesuai dengan bidangnya. Maksud dari pembinaan ini ya supaya pegawai dapat berkembang dan menjadi lebih kualitas kerja jadi semakin bagus...”⁶⁰

⁵⁸ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Jum’at, tanggal 3 Mei 2024, pukul 11.00 WIB

⁵⁹ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 7 Mei 2024, pukul 09.30 WIB

⁶⁰ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Jum’at, tanggal 3 Mei 2024,

Pernyataan subbagian tata usaha di atas juga nampak pada dokumen yang peneliti dapatkan di Website Kankemenag Kab. Bangkalan, yakni:



Gambar 4. 3 Kegiatan Sosialisasi Tanamkan *Mindset* Sebagai Pelayan Masyarakat

Sumber diambil dari Website Kantor Kankemenag Kab. Bangkalan

Berdasarkan keseluruhan data yang didapat dari wawancara, observasi dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa bentuk pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan ialah dengan Pelatihan, Pendidikan, Rotasi Kerja dan Pembinaan. Dan segala bentuk pengembangan yang dilakukan oleh Kankemenag Kab. Bangkalan adalah benar adanya.

Pelatihan yang dilakukan oleh Kankemang Kab. Bangkalan ini dilakukan di dalam dan luar instansi Kemenag. Pelatihan dari luar instansi dilakukan oleh BDK, Pusdiklat, FKUB, Kominfo, dll. Program dari lembaga lain tersebut akan dikirimkan pada pihak Kankemenag, setelah mengetahui pengembangan seperti apa yang akan dilakukan, pihak Kankemenag akan memilah pegawainya sesuai dengan tema pengembangan. Lalu pihak Kankemenag akan mengeluarkan surat tugas

dan mengirimkan pegawai tersebut. Pelatihan ini dilakukan secara kondisional sesuai permintaan lembaga. Adapun pelatihan yang dilakukan di dalam instansi dilakukan oleh pihak Kankemenag sendiri. Pihak Kankemenag mengadakan pelatihan di dalam instansi jika pelatihan tersebut memang benar-benar dibutuhkan. Pihak Kankemenag melakukan pelatihan dengan didasarkan pada kebutuhan. Setelah itu akan dilakukan persiapan mengenai fasilitas ataupun kebutuhan pelatihan.

Kemudian dengan pendidikan. Pengembangan melalui pendidikan ini dilakukan dengan pihak Kankemenag memberikan izin belajar kepada pegawainya. Hal ini dilakukan kondisional melihat kebutuhan. Untuk rotasi kerja, ini dilakukan setiap 5 tahun sekali. Hal ini dilakukan untuk memberikan pengalaman kerja yang beragam sehingga dapat memberikan keterampilan yang lebih banyak lagi.

Pengembangan terakhir yang dilakukan ialah melalui pembinaan. Pembinaan di Kankemenag Kab. Bangkalan biasanya dilakukan oleh atasan. Pembinaan ini lebih sering dilakukan saat pelaksanaan apel pagi dan juga kegiatan Binkarsital. Selain dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai, pembinaan ini juga dilakukan untuk menanamkan mindset bahwa mereka harus memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

c. Hasil Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Terdapat hal yang diharapkan dari beberapa tahapan yang telah

dilalui, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan. Harapan dari proses tersebut tidak lain ialah hasil pengembangan yang dilakukan dapat meningkatkan kompetensi pegawai Kankemenag Kabupaten Bangkalan. Seperti yang disampaikan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian, yaitu:

“...harapannya bisa semua layanan yang kita sampaikan itu semua bisa memenuhi kebutuhan publik...”⁶¹

Penjelasan dari oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian dapat dipahami bahwa hasil yang diharapkan dari pengembangan ini ialah kebutuhan dari masyarakat akan terpenuhi dengan baik. Menurut pihak Kankemenag, pengembangan yang membuahkan hasil yang baik. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian, yaitu:

“...untuk hasilnya Alhamdulillah sejauh ini pengembangan yang sudah dilakukan itu mendapatkan hasil yang baik. Memang tidak sepenuhnya sempurna, tapi itu sangat membantu pegawai dalam melakukan tugasnya atau dalam pemberian layanan ke publik...”⁶²

Subbagian tata usaha juga menyatakan hal yang sama, yaitu:

“...Alhamdulillah hasilnya lumayan sangat membantu ya dek. Pegawai mendapat ilmu yang sesuai dengan dengan bidangnya, sehingga minim hambatan dalam pengerjaan tugas. Ya karena mereka sudah punya ilmunya gitu lo...”⁶³

Pernyataan di atas tidak serta merta dikatakan tanpa adanya bukti.

Salah satu pegawai bagian humas menjelaskan bahwa pengembangan

⁶¹ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 14 Mei 2024, pukul 13.00 WIB

⁶² Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 14 Mei 2024, pukul 13.00 WIB

⁶³ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Senin, tanggal 13 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

kompetensi yang telah diikuti tersebut berdampak pada pelaksanaan tugas kerjanya terutama pemberian layanan. Beliau menyatakan bahwa:

“...jadi kalau berdampak, ya jelas berdampak banget karena semakin kesini, pelayanan kita bisa kita katakan lebih baik daripada sebelumnya, meskipun tetep belum sempurna ya mbak. Kan tetap ada yang perlu dimaksimalkan...”⁶⁴

Kemudian beliau melanjutkan pernyataannya, yaitu:

“...contohnya seperti pada waktu itu udah agak lama ya. Saya mengikuti pelatihan. Disitu kita dituntut untuk membuat sebuah produk yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat. Dan itu kira-kira produk yang di kantor itu belum optimal/ada. Pada saat itu saya buat *‘Hotline WhatsApp’*. Terdengar sepele kan, tetapi pada saat itu *Hotline WhatsApp* ini benar-benar belum ada, sehingga saya inisiatif untuk membuat *hotline* tersebut. Nah kalo di Bangkalan itu kan banyak banget Kecamatan yang posisinya jauh, kalau misalkan orang cuma nanya dokumennya selesai atau belum masa harus kesini. Maka dari itu, pada saat itu dengan bimbingan beberapa mentor dan kepala kantor juga, kita membuat *hotline* itu dan Alhamdulillah sampai sekarang masih digunakan...”⁶⁵

Beliau juga menambahkan bukti lain bahwa pengembangan yang dilakukan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, yaitu:

“...zaman sekarang itu kan sudah zaman keterbukaan informasi ya mbak ya. Tahun lalu, saya sempat mengikuti pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan ada satu materi terkait PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi). Jadi itu adalah satu titik dimana kita dibuka matanya untuk melek bahwa masyarakat itu juga punya hak untuk mengetahui informasi yang ada di dalam kantor. Jadi, dari situlah saya belajar oh ternyata masyarakat itu juga boleh loh minta layanan dalam bentuk informasi seperti “eh tahun ini Kemenag dapat dana DIPA berapa ya dari pusat” ternyata boleh loh untuk mengetahui hal ini. Masyarakat itu boleh meminta dokumen terkait ini, ini, ini dan itu wajib dilayani. Kalo misalkan tidak dilayani boleh loh dilaporkan ke Komisi Informasi, kita bisa dapet sengketa disitu. Nah dari hasil

⁶⁴ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian humas (Ibu Silvia Dayu Anggraini). Senin, 20 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁶⁵ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian humas (Ibu Silvia Dayu Anggraini). Senin, 20 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

pengembangan dari pelatihan itu lah akhirnya tau ternyata itu boleh loh mengakses dan meminta layanan tersebut. Jadi sampai sekarang masyarakat ataupun sering mahasiswa juga meminta data tersebut dan kita sediakan...”⁶⁶

Bukti di atas juga dikuatkan oleh salah satu pegawai PTSP dengan menyatakan bahwa:

“...disini diadakan Bimtek PTSP. Kita kan sudah satu pintu semua ya, jadi masyarakat tidak lagi harus masuk ke tiap-tiap seksi untuk meminta layanan. Tapi cukup didepan sudah terlayani semua. Tapi kan tidak semua orang bisa melayani masyarakat. Istilahnya menghadapi masyarakat yang beragam terutama di Madura, kan ga semuanya bisa ya mbak. Apalagi di zaman sekarang yang apa-apa bisa diviralkan. Maka dari itu, yang didepan dulu kita benahi istilahnya, kita diajari gimana sih cara menyambut tamu. Kantor sempat mengundang kalau tidak salah dari Bank, representasi pelayanan yang paling prima kan kayaknya Bank ya. Akhirnya kantor mengundang Bank rekanan untuk menjadi trainer. Jadi kita teman-teman yang di PTSP dilatih bagaimana sih cara menghadapi masyarakat...”⁶⁷

Melihat dari pernyataan pegawai yang telah diwawancara di atas, hasil pengembangan kompetensi yang dilakukan sudah memberikan dampak baik. Namun, sangat penting pula untuk melihat dari sisi publik, dimana masyarakatlah yang merasakan langsung pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Salah satu pengguna layanan memberikan komentarnya terkait pelayanan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan, yaitu:

“...iya mbak, mereka sanggup membantu saya mengurus keperluan saya. Mereka juga jelas dan tepat dalam memberikan informasi seperti kemungkin jangka waktu yang diperlukan, berkas apa saja yang dipersiapkan, kemudian pegawai juga mengatakan jika ada hal yang perlu dipertanyakan namun tidak bisa ke kantor,

⁶⁶ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian humas (Ibu Silvia Dayu Anggraini). Senin, 20 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁶⁷ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian ptsp (Ibu Aminatuz Zuhriyah). Selasa, 21 Mei 2024, pukul 10.30 WIB

bisa ditanyakan ke WA nya. Kalau datang langsung ke kantornya seperti saya hari ini, itu mereka tanggap mbak...”⁶⁸

Pengguna layanan lain yang juga membutuhkan pelayanan di Kankemenag Kabupaten Bangkalan juga mengungkapkan bahwa:

“...dari sikap mereka sudah oke mbak. Mereka menanyakan kebutuhan kita, menjelaskan secara detail persyaratan apa yang perlu kita lengkapi, dan sebagainya...”⁶⁹

beliau juga menambahkan:

“...barusan juga saya mengurus keperluan saya disini itu mudah sekali mbak, pegawai menjelaskan semua hal yang berkaitan dengan kebutuhan saya dengan jelas dan rinci. Asal kita mengikuti prosedur yang sudah diinformasikan oleh pegawai tu, sudah lancar urusan kita...”⁷⁰

Dari pernyataan kedua pengguna layanan di atas, dapat dilihat bahwa dari segi pemenuhan kebutuhan pelanggan, pegawai Kankemenag Kabupaten Bangkalan sudah menunjukkan bahwa kebutuhan pengguna layanan sudah dilayani dengan baik.

Pada kesempatan itu, peneliti juga melakukan observasi bagaimana sikap pegawai dalam melayani masyarakat. Saat pengguna layanan masuk ke dalam, pegawai langsung memberikan senyum dan sapaan ramah. Kemudian pegawai menanyakan perihal layanan apa yang diminta. Dalam hal itu, pegawai menjelaskan prosedur dan persyaratan pelayanan secara jelas dan mudah dipahami. Terlihat beberapa kali salah satu pengguna layanan merasa bingung terkait dokumen yang

⁶⁸ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Bapak Bunawi). Senin, 27 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁶⁹ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Ibu Siti Qomariyah). Kamis, 30 Mei 2024, pukul 09.35 WIB

⁷⁰ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Ibu Siti Qomariyah). Kamis, 30 Mei 2024, pukul 09.35 WIB

diperlukan, namun pegawai menunjukkan sikap responsif dan mampu menjawab pertanyaan dengan detail. Sehingga dapat disimpulkan bahwa apa yang disampaikan informan mengenai sikap pegawai saat memberikan pelayanan adalah benar adanya.

Namun, dari wawancara yang telah dilakukan dengan dua pengguna layanan di atas juga ternyata masih terdapat beberapa hal yang masih kurang dalam proses pelayanan. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu pengguna layanan, yaitu:

“...tadi saat saya dilayani oleh salah satu pegawai, terlihat pegawai lain itu malah asik sendiri tertawa dengan pegawai lain satunya. Sampai sedikit mengganggu percakapan saya dengan pegawai yang melayani. Mungkin tadi karena sepi ya jadi kelihatan pegawainya ramai sendiri. Saya gak tahu si hal ini sering atau tidak, tapi mungkin tadi kebetulan aja ya...”⁷¹

Hal lain yang juga disebutkan ialah:

“...itu mbak, saat saya mau mengurus sesuatu gitu ya kan pastinya ada berkas yang perlu dipersiapkan. Nah saya mencari di IG dan web mereka ini masih belum tersedia. Karena kan rumah saya jauh ya, jadi akan lebih baik gitu kalau saya menyiapkan berkasnya semua, sehingga ke Kemenag bisa langsung diurus...”⁷²

Hal senada juga disampaikan oleh pengguna layanan lainnya dalam wawancaranya, yaitu:

“...itu mbak, sebelumnya saya sudah tau kalo ada layanan yang bisa menanyakan apapun lewat WA. Jadi sebelum saya kesini hari ini, dari beberapa hari yang lalu saya sudah chat ke WA nya Kemenag ini. Tapi hingga tadi ternyata pesannya baru dibaca. Yang saya lihat tadi, sepertinya karena laptop yang digunakan sudah agak lama, jadi mau membuka WA nya saja membutuhkan waktu. Secara akunya di laptop, laptopnya ga dibuka, ya gimana

⁷¹ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Bapak Bunawi). Senin, 27 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁷² Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Bapak Bunawi). Senin, 27 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

pihak Kemenag tahu kalau ada masyarakat yang membutuhkan pelayanan kan. Selain itu juga di WA tidak ada informasi pelayanannya. Kan bisa tu memanfaatkan WA Business, trus pelayanan yang ada di Kemenag ini taruh di katalognya...”⁷³

Beliau juga menyebutkan kekurangan lain, yaitu:

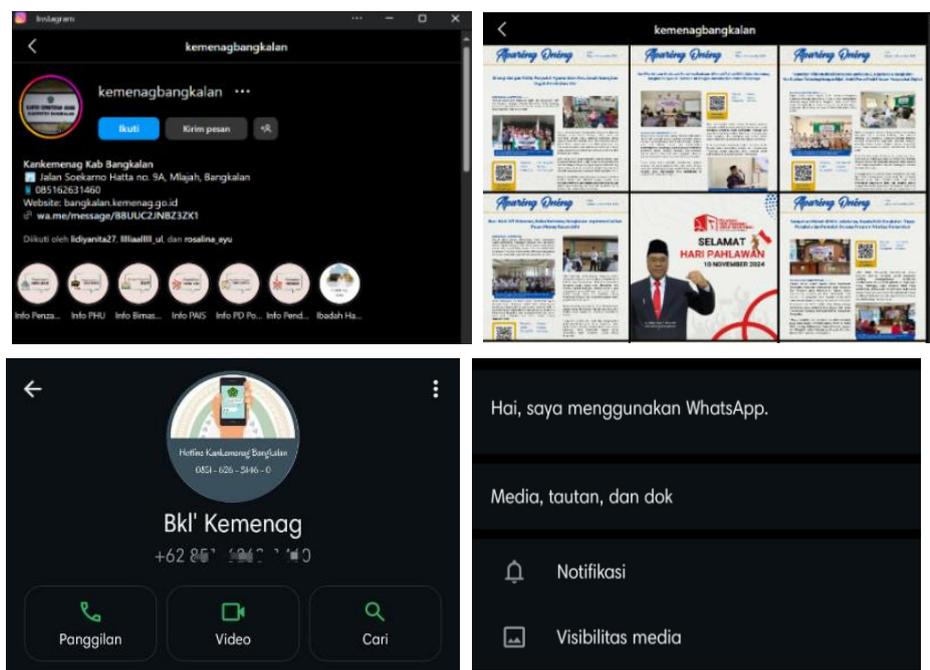
“...saya melihat si stand banner gitu mbak yang memuat informasi mengenai kontak kantornya, kemudian web untuk kita dapat menyampaikan kesan terhadap pelayanannya. Namun untuk syarat-syarat keperluan yang detail banget itu masih belum ada...”⁷⁴

Dari wawancara di atas, peneliti langsung melakukan observasi terhadap media sosial dan website Kankemenag Kabupaten Bangkalan. Pertama peneliti melakukan pengamatan pada media sosial Instagram Kankemenag Kabupaten Bangkalan. Pada bagian profil, tertera alamat, nomor telepon, *website*, dan *link* nomor WhatsApp Kankemenag. Kemudian konten di dalamnya berupa *update*-an kegiatan yang dilakukan oleh Kankemenag Kab. Bangkalan. Pada bagian highlight IG, memang tertera beberapa highlight dengan judul info dari setiap seksi kerja. Namun setelah dibuka, yang tertera hanya cover saja. Di dalamnya tidak ada informasi yang berkaitan. Beralih pada WhatsApp Kankemenag Bangkalan, sesuai yang diungkapkan oleh salah satu pengguna layanan, bahwa tidak ada katalog keterangan mengenai layanan yang ada. Yang tertera hanya profil yang menjelaskan bahwa kontak tersebut merupakan hotline Kankemenag Kabupaten Bangkalan.

⁷³ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Ibu Siti Qomariyah). Kamis, 30 Mei 2024, pukul 09.35 WIB

⁷⁴ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Ibu Siti Qomariyah). Kamis, 30 Mei 2024, pukul 09.35 WIB

Pengamatan terakhir adalah website KanKemenag. Beberapa pilihan yang tertera dalam web tersebut ialah Berdana, Layanan, Berita, Unit Kerja, Zona Integritas, PPID, Hubungi Kami, dan kontak WA. Selain pada Instagram, KanKemenag juga meng-*update* kegiatannya di Website. Namun sama halnya pada Instagram, peneliti menemukan bahwa informasi layanan tidak tersedia secara rinci. Seksi kerja yang ditampilkan memang lengkap, namun pada saat peneliti meng-klik pada bagian tersebut tidak terbuka dan akan kembali mengarah pada halaman awal. Gambar 4.4 di bawah merupakan media sosial dan website Kankemenag Kab. Bangkalan.





Gambar 4. 4 Beberapa Media Informasi Kankemenag Kabupaten Bangkalan

Sumber diambil dari Media Sosial dan Website Kantor Kankemenag Kab. Bangkalan

Kekurangan yang diungkapkan oleh kedua pengguna layanan ini terletak pada sikap pegawai dan kurangnya sarana penyediaan informasi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh subbagian tata usaha mengenai salah satu tantangan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan pegawai, yaitu:

“...permasalahannya ya berputar di biaya, sarpras, gitu-gitu mbak. Kemudian perubahan cepat dalam teknologi memerlukan penyesuaian berkelanjutan dalam implementasi pengembangan kompetensi...”⁷⁵

Pihak Kankemenag Kabupaten Bangkalan tentu tidak membiarkan hal ini berkelanjutan secara terus-menerus. Dari semua pengembangan yang dilakukan, bagian Unit kepegawaian Abekerja sama dengan yang lain untuk terus mengukur sejauh mana keberhasilan pengembangan yang dilakukan. Pengukuran Kankemenag Kabupaten Bangkalan melakukan pengukuran keberhasilan melalui beberapa kegiatan.

Kegiatan pengukuran berhasil atau tidaknya pengembangan

⁷⁵ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Jum’at, tanggal 3 Mei 2024, pukul 11.00 WIB

kompetensi di Kankemenag Kabupaten Bangkalan dilakukan dengan beberapa macam kegiatan. Hal ini diungkapkan oleh subbagian tata usaha , yaitu:

“...mengenai pengukuran keberhasilan pengembangan yang dilakukan, itu kita melihat dari beberapa cara. Yang pertama kita ada hasil survei kepuasan masyarakat (skm), kemudian dilanjutkan dengan evaluasi tentang hasil surveinya, dan di luar itu kita juga adakan evaluasi lagi...”⁷⁶

Selain kegiatan yang disebutkan oleh subbagian tata usaha tersebut, oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian menambahkan bahwa setiap tahun dilakukan kegiatan, yaitu:

“...kita melihat efektif atau tidaknya pengembangan kompetensi SDM yang sudah dilakukan itu survei dari masyarakat, dan ada satu lagi yaitu melalui EPP atau Evaluasi Pasca Pelatihan...”⁷⁷

Dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi pegawai dilakukan dengan kegiatan survei kepuasan masyarakat (skm), evaluasi hasil skm, dan evaluasi pasca pelatihan. Pengukuran pertama dilihat dari hasil survei masyarakat. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pendapat dari publik mengenai layanan yang telah diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan. Subbagian tata usaha menjelaskan mengenai pengukuran ini, yaitu:

“...yang pertama kita itu ada SKM *survei* kepuasan masyarakat. ini untuk melihat respon masyarakat terhadap layanan kita. SKM ini ada yang bersumber dari web, IG, atau bisa juga pegawai kita menanyakan langsung mengenai pelayanan kita. Hasil dari SKM

⁷⁶ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Senin, tanggal 13 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁷⁷ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 14 Mei 2024, pukul 13.00 WIB

tersebut itu nanti kita *expose*. Kita *expose* di rakor tahunan, ini yang mendapatkan keluhan terbanyak ini, yang nomor dua ini, yang paling bagus ini, dan lain-lain. Hal ini dalam rangka memotivasi, agar tahun depan tidak mengulangnya. Yang kurang bagus jangan diteruskan, rubah. Disitu kan malu dek kalo di *expose* kalo di rakor...”⁷⁸

Beliau juga melanjutkan:

“...tapi itu saya bukan dalam rangka menjelekan/menjatuhkan, biar berbenah. Begitu juga yang bagus dek, kita kasih *reward*. Biar yang lain mengikuti. *Rewardnya* tidak main-main, orang yang mendapat *reward* kita berangkatkan haji. Setiap tahun kan kita memberangkatkan haji siapa yang berprestasi di tahun itu. Kita pantau itu, kita baca dari masyarakat. Saya liat di hotlines, IG, saya kumpulkan laporan-laporan. Nah, dari *reward* itu, yang lain kan termotivasi...”⁷⁹

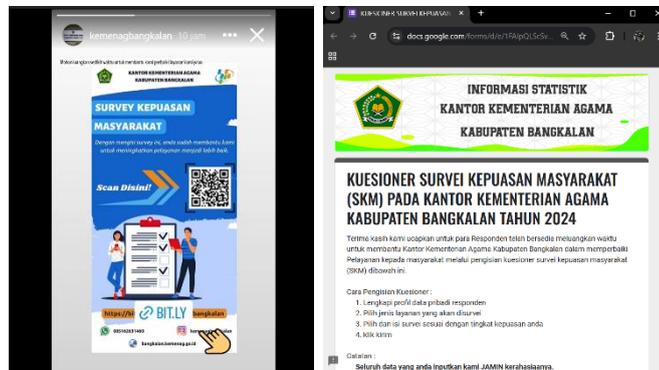
Salah satu pegawai bagian humas juga menguatkan apa yang telah disampaikan oleh subbagian tata usaha , yaitu:

“...kita itu kan setiap tahun ada yang namanya PMPZI (Penilaian Mandiri Pembangunan Zona Integritas), nah dari penilaian PMPZI itu banyak sekali hal-hal yang disyaratkan, salah satunya adalah bagaimana si penilaian masyarakat terhadap kualitas pelayanan kita. Baik itu google review maupun *google form* yang kita siapkan. Jadi kalo misalkan mbak buka disitu ada SKM, itu bisa mengisi mulai dari pelayanan apa yang diminta disini, kemudian cepat atau lambat, gratis atau bayar, itu juga salah satu indikator kita. Terus ada kendala-kendala apa yang dialami selama minta

⁷⁸ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Senin, tanggal 13 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁷⁹ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Senin, tanggal 13 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

pelayanan tersebut, saran dan masukan...”⁸⁰



Gambar 4. 5 Website bagi Masyarakat menilai Pelayanan KanKemenag Kabupaten Bangkalan

Sumber diambil dari Instagram dan Website Kantor Kankemenag Kab. Bangkalan

Pernyataan dan dokumentasi di atas menjelaskan, untuk mengetahui tanggapan publik mengenai layanan, Kankemenag menyediakan wadah bagi publik untuk menilai dan memberikan saran. Sehingga kesempatan bagi Kankemenag Kab. Bangkalan untuk memperbaiki layanannya. Berikut beberapa dokumentasi mengenai survei kepuasan masyarakat.

Dari survei yang telah diisi oleh masyarakat tersebut, untuk pegawai yang baik dan menunjukkan bahwa publik puas terhadap layanannya, pihak Kankemenag akan memberikan penghargaan berupa memberangkatkan Haji dalam setiap tahunnya. Untuk hal yang kurang, hal itu akan diperlihatkan dalam rapat koordinasi setiap tahunnya. Hal ini dilakukan agar pegawai tersebut kedepannya lebih baik lagi.

Hasil yang telah didapatkan dari survei, selain untuk memotivasi

⁸⁰ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian humas (Ibu Silvia Dayu Anggraini). Senin, 20 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

pegawai, juga digunakan sebagai bahan evaluasi. Seperti yang subbagian tata usaha sampaikan, yaitu:

“...selain kita *expose* hasil survey tersebut, kita juga lakukan eval setiap bulan, triwulan dan tahun. Hasil survei tersebut kita lihat, apa yang telah dilakukan, terus kira-kira ada keluhan apa, kita diskusi dan carikan solusi. Dan itu juga upaya kita memberikan pelayanan masyarakat. Terus kalau misalkan ada kendala solusinya gimana, dan ASN kita harus bagaimana. Karena Kemenag ini gak lepas dari stigma masyarakat, agama melekat, sehingga kalau salah dikit saja udah. Sehingga kita di tim kepegawaian bersama saya selalu memberikan motivasi, pengarahan, agar apa yang kita lakukan itu sesuai dengan regulasi...”⁸¹

Kankemenag Kabupaten Bangkalan tentu tidak hanya berhenti pada peng-*expose*-an dan pemberian *reward*, kantor juga melakukan rapat mengenai hal tersebut. Hal ini bertujuan untuk melakukan analisis terkait pelayanan yang diberikan, apakah terdapat hal yang perlu perbaikan atau tantangan yang dihadapi apa saja, dan sebagainya. Dalam rapat inilah akan dilakukan pemecahan masalah dan tindak lanjut yang diperlukan. Seperti salah satu tantangan yang diungkapkan oleh salah satu pegawai bagian humas, yaitu:

“...yang namanya pelayanan itu kan gabisa cuma dilakukan oleh satu orang ya mbak, kalau satu orang yang ngerasa bahwa oh pengembangan SDM itu butuh, tapi yang lain nggak kan itu sama aja. Jadi kita sudah mengupayakan pelayanan prima didepan, tapi di belakang tidak kan itu juga jadi tantangan. Jadi itu si mbak, kadang tidak kompak dalam satu tim yang jadi tantangan terbesar si. Tapi kalau terkait dukungan dari pimpinan, pimpinan sangat mendukung sekali. Sebenarnya pimpinan kami itu yang benar-benar ingin pelayanan yang optimal dan maksimal kepada masyarakat. Tapi ternyata yang dibelakang tidak bisa seperti itu, ya itu jadi kendala utama. Kendala utamanya lebih ke personal...”⁸²

⁸¹ Wawancara dengan subbagian tata usaha (Bapak H. Wafir). Senin, tanggal 13 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁸² Wawancara dengan salah satu pegawai bagian humas (Ibu Silvia Dayu Anggraini). Senin,

Salah satu tantangan yang dialami pada saat pelaksanaan pengembangan kompetensi ialah terdapat beberapa pegawai yang tidak kompak dalam mengupayakan layanan prima. Namun Kankemenag Kabupaten Bangkalan terus mendorong para pegawai untuk mengupayakan layanan yang prima. Salah satu pegawai bagian humas juga mengungkapkan upaya untuk mengatasi tantangan tersebut, yaitu:

“...kita ada namanya Binkarsital (Pembinaan Karyawan Prestasi dan Mental) untuk internal. Jadi kan sebenarnya yang harus dirubah adalah *mindset*. Jadi kan kalo kita lembaga pemerintah merasa bahwa kita *fine-fine* aja *doing anything* gitu kan, masyarakat juga harus terima apapun keputusan kita. Tapi kan sekarang *mindset* kita harus dirubah. Kita datang kesini kan untuk melayani masyarakat gitu lo, kita digaji oleh masyarakat untuk melayani mereka. Kita kerjanya gitu-gitu aja la ya gimana. Jadi dengan Binkarsital itu ada pembinaan dari bapak kepala yang bener-bener coba disadarkan gitu. Tapi yang namanya merubah kebiasaan dan *mindset* itu kan ga sekali dua kali bisa berubah ya mbak ya. Ada *shocking therapy* nya gitu...”⁸³

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa Kankemenag terus mengusahakan para pegawainya untuk melayani masyarakat dengan baik melalui Binkarsital tersebut.

Pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi tidak hanya dilihat dari survei dan evaluasi hasil survei. Jika SKM dilakukan untuk mengetahui respon masyarakat, EPP atau evaluasi pasca pelatihan ini melihat dari sisi pegawai yang telah dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu pegawai bagian kepegawaian, yaitu

20 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

⁸³ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian humas (Ibu Silvia Dayu Anggraini). Senin, 20 Mei 2024, pukul 09.00 WIB

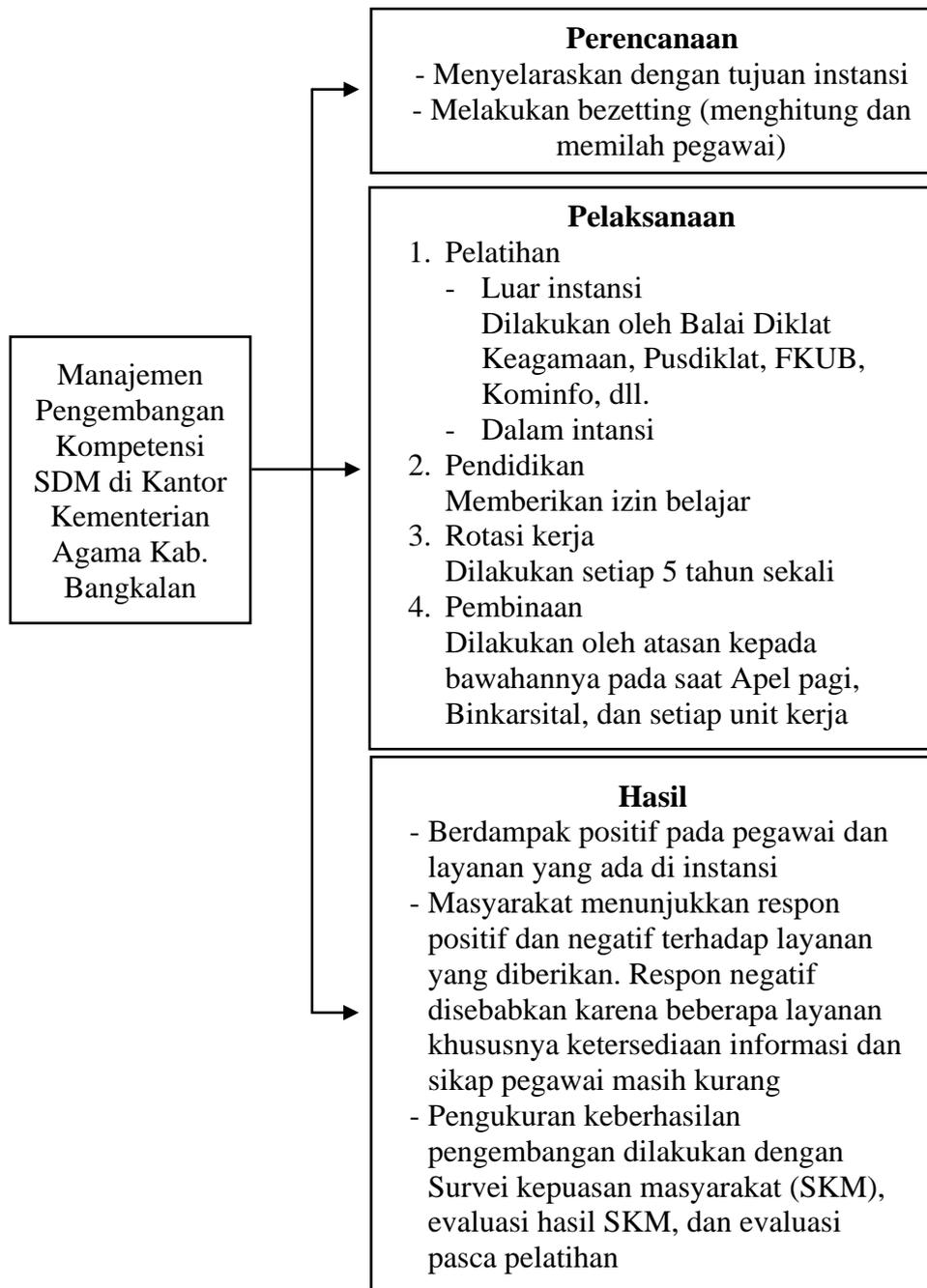
“...nah EPP ini mbak itu evaluasi yang dilakukan ke pegawai yang sudah mengikuti pelatihan atau semacamnya. Kita lakukan penyebaran angket disini. Di dalamnya itu ada kesan, pesan, trus saran dari pelatihan yang sudah dilakukan. Evaluasi ini dilakukan di akhir tahun. Kemudian hasil dari evaluasi ini dibuat sebagai acuan pelaksanaan pelatihan selanjutnya...”⁸⁴

Dengan adanya evaluasi pasca pelatihan ini, pihak kepegawaian Kankemenag Kabupaten Bangkalan dapat mengetahui pengembangan seperti apa yang diperlukan oleh pegawainya secara lebih mendetail. Selain itu, Kankemenag juga dapat memberikan tindak lanjut yang tepat dengan melihat respon evaluasi dari pegawai. Sehingga pegawai akan dapat mengembangkan kompetensinya sesuai yang dibutuhkan.

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai hasil pengembangan yang dilakukan oleh Kankemenag berdampak positif baik kepada layanan yang diberikan pegawai. Hal ini juga berdampak pada masyarakat yang menerima layanan. Namun masyarakat masih memiliki respon yang belum puas karena masih terdapat beberapa layanan yang kurang. Pengembangan yang dilakukan di Kankemenag Kab. Bangkalan terus melakukan pengukuran untuk melihat sampai sejauh mana keberhasilan pengembangan pegawainya.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dipaparkan di atas mengenai perencanaan, pelaksanaan dan hasil dari pengembangan kompetensi SDM di Kantor Kementerian Agama secara keseluruhan dapat dilihat dalam bagan 4.1 di bawah sebagai berikut:

⁸⁴ Wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian (Ibu Eva Hasanah). Selasa, tanggal 14 Mei 2024, pukul 13.00 WIB



Bagan 4. 1 Analisis Situs 1

2. Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

a. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan sebagai salah satu instansi di bawah pemerintah yang juga bertugas dalam melayani publik, tentu harus memastikan bahwa publik merasa puas akan pelayanan yang diberikan. Sebagai langkah awal dalam memberikan pelayanan yang prima, tentu Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan harus melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai dengan tepat.

Namun, setelah dilakukan penelitian, ditemukan bahwa tidak ada perencanaan khusus yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan. Sebagaimana diungkapkan oleh sekretariat Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan, yaitu:

“...sebenarnya hanya persiapan secara umum mbak, disini tidak melakukan persiapan yang secara khusus gitu. Karena kan kalau di Instansi pemerintah terkait pengembangan kompetensi, mengikuti apa yang dilakukan oleh lembaga lain. Jadi mengikuti dari sana sebenarnya. Jadi kalau lembaganya itu ada program pengembangan kompetensi apa, ya kita ikuti. Dan setiap tahunnya jelas berbeda...”⁸⁵

Beliau juga mengatakan, yaitu:

“...karena kebanyakan pengembangan dilakukan oleh pihak lain, sehingga semua perencanaan itu dilakukan oleh yang menyelenggarakan. Disini kita hanya melakukan pembekalan seperti yang saya katakan tadi. Setiap ada pelatihan atau workshop, baik pusat atau BPPMP itu kita kirim orang-orang sini kesana...”⁸⁶

Hal senada juga diungkapkan oleh subbag umum dan kepegawaian

⁸⁵ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 4 Juni 2024, pukul 10.00 WIB

⁸⁶ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 4 Juni 2024, pukul 10.00 WIB

terkait perencanaan ini, yaitu:

“...tidak ada cara khusus dalam perencanaan mbak. Sebelum mendapat surat tugas dari pihak penyelenggara kita hanya melakukan pendataan mengenai pegawai. Kita melihat kondisi kompetensi pegawai. Setelah ada surat tugas ya kita kirim sesuai apa yang diminta dan sebelumnya tentu kita lakukan pembekalan...”⁸⁷

Selain pernyataan di atas, subbag umum dan kepegawaian juga menyinggung mengenai persiapan dalam perencanaan. Sebagaimana diungkapkan oleh beliau, yaitu:

“...persiapan yang kita lakukan hanyalah memberikan pembekalan, kita berikan pendampingan untuk meningkatkan *life skill*. Orang-orang yang berpotensi itu kita siapkan agar beliaunya itu memahami tupoksi, ada pelatihan kita sertakan. Meskipun tidak banyak, tapi tetap ada...”⁸⁸

Pernyataan di atas menyebutkan bahwa tidak ada perencanaan yang secara khusus. Perencanaan dimulai dengan dilakukannya pendataan mengenai pegawai. Kemudian setelah mendapatkan surat tugas yang dikirimkan oleh lembaga lain, Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan akan menyeleksi pegawai sesuai dengan permintaan. Kemudian dilakukan pembekalan/pendampingan dan mengirimkan pegawai tersebut untuk mengikuti pengembangan kompetensi.

Meskipun tidak ada perencanaan secara khusus, perencanaan umum yang telah disebutkan di atas dilakukan dengan sebaik-baiknya.

⁸⁷ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Jum'at, tanggal 7 Juni 2024, pukul 08.00 WIB

⁸⁸ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Jum'at, tanggal 7 Juni 2024, pukul 08.00 WIB

Perencanaan di atas juga diintegrasikan dalam strategi organisasi. Seperti yang disampaikan oleh sekretariat Dinas Pendidikan, yaitu:

“...perencanaan terintegrasi dalam strategi itu kita mengidentifikasi kompetensi pegawai yang ada. Kita melakukan analisis untuk memahami keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap pegawai. Nah dari situ kan kita tahu bagian mana yang kurang, yang perlu diperbaiki, dan sebagainya. Sehingga kalau itu kita perbaiki, ya pekerjaan yang mereka lakukan juga akan ikut baik...”⁸⁹

Berdasarkan wawancara di atas, perencanaan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan tidak sembarangan dilakukan. Perencanaan ini dilakukan oleh pimpinan dan juga subbagian umum dan kepegawaian dengan melakukan pendataan terhadap pegawainya. Setelah pendataan dilakukan, kantor akan memilah pegawai tersebut dengan melakukan analisis untuk memahami keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan ini kantor akan memahami bagaimana kondisi pegawai yang ada dan akan dilakukan pengembangan tersebut sesuai kebutuhan.

b. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tahap umum setelah dilakukan perencanaan ialah pelaksanaan. Setelah penelitian dilakukan mengenai perencanaan pengembangan kompetensi di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan, didapat bahwa tidak ada perencanaan khusus yang dilakukan. Namun, perencanaan tersebut tetap berperan penting untuk pelaksanaan

⁸⁹ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 4 Juni 2024, pukul 10.00 WIB

pengembangan kompetensi.

Pengembangan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan tidak memiliki strategi khusus. Hal ini diungkapkan oleh sekretariat Dinas Pendidikan, yaitu:

“...tidak ada strategi khusus mbak, karena kita kebanyakan mengikuti dari pihak luar. Sehingga walaupun ada pengembangan dari Dinas Pendidikan sendiri itu ya seperti biasa, tidak ada strategi khusus....”⁹⁰

Bentuk pelaksanaan kompetensi sumber daya manusia di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ialah dengan melakukan pelatihan, workshop, dan rotasi kerja. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh sekretariat Dinas Pendidikan, yaitu:

“...bentuknya seperti pada umumnya yaitu pelatihan juga rotasi kerja. Kalo dari pihak sini tidak terlalu sering mbak ngadain pelatihan begitu. Pegawai biasanya akan melakukan pelatihan jika ada permintaan dari lembaga lain. Nah lembaga lain yang sering melakukan pelatihan itu adalah dari BKPSDM atau Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. BKPSDM ini salah satu fungsinya adalah mengembangkan kompetensi aparatur di daerah ini. jadi ya setiap BKPSDM ini mengadakan pelatihan, itu mereka meminta pegawai kita untuk dikirimkan...”⁹¹

Beliau juga melanjutkan ungkapannya, yaitu:

“...baik dari BKPSDM ataupun lembaga lain itu sistemnya kita akan dikirimkan surat, kita lihat temanya dan akan kita kirimkan pegawai yang sesuai. Jika dari lembaga lain pun akan seperti itu sistemnya...”⁹²

Hal senada juga diungkapkan oleh subbag umum dan kepegawaian,

⁹⁰ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 11 Juni 2024, pukul 11.00 WIB

⁹¹ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 11 Juni 2024, pukul 11.00 WIB

⁹² Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 11 Juni 2024, pukul 11.00 WIB

sebagaimana berikut:

“...bentuk pengembangan kompetensi disini ada beberapa macam mbak, contohnya workshop, pengiriman ke pelatihan-pelatihan baik yang dilaksanakan oleh pusat, provinsi ataupun kabupaten. Karena secara keseluruhan pengembangan dilakukan oleh pihak luar dinas, jadi kita hanya mengirimkan pegawai kita. Kebanyakan ini dilakukan oleh BKPSDM. Ada juga dari lembaga lain, tapi jarang...”⁹³

Meskipun pengembangan kompetensi lebih banyak diadakan oleh lembaga lain, tidak menutup kemungkinan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan juga mengalami tantangan dalam pelaksanaan pengembangan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh sekretariat Dinas Pendidikan, yaitu:

“...tantangan utama itu biasanya pegawai itu sedikit malas, tidak mau mengembangkan kompetensi dirinya, mereka merasa bahwa pengembangan itu tidak begitu penting dilakukan. tapi ya namanya mereka dapat surat tugas ya, jadi mau ga mau mereka harus berangkat...”⁹⁴

Jika pernyataan di atas merupakan tantangan yang terjadi sebelum dilakukan pengembangan. Tantangan lain juga diungkapkan oleh subbag umum dan kepegawaian ini terjadi setelah dilakukannya pengembangan, yaitu:

“...biasanya si yang banyak terjadi tu, kurangnya semangat pegawai dalam mengimplementasikan pengembangan yang dilakukan. Mengikuti pengembangan itu hanya sebagai tugas saja. Ya kalau selesai, ya selesai gitu...”⁹⁵

Tantangan utama dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi

⁹³ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Jum'at, tanggal 21 Juni 2024, pukul 13.00 WIB

⁹⁴ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 11 Juni 2024, pukul 11.00 WIB

⁹⁵ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Jum'at, tanggal 21 Juni 2024, pukul 13.00 WIB

adalah kurangnya kesadaran pegawai terhadap pentingnya peningkatan kapasitas diri serta minimnya penerapan hasil pengembangan dalam tugas sehari-hari.

Berdasarkan hal di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan yaitu menggunakan metode pelatihan, workshop, dan rotasi kerja. Pegawai Dinas Pendidikan biasanya mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga lin. Lembaga lain yang sering mengadakan pelatihan ialah BKPSDM atau Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Biasanya surat tugas akan dikeluarkan oleh pimpinan. Begitupun untuk pengembangan melalui workshop, pengembangan ini juga biasanya dilakukan oleh lembaga lain. Pengembangan yang terakhir ialah rotasi kerja.

c. Hasil Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tahap akhir dari kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan ialah melihat hasil dari perencanaan dan pelaksanaan yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Hasil dari pelaksanaan ini tentu menjadi cerminan sejauh mana upaya yang telah dilakukan berhasil memenuhi tujuan yang direncanakan, sekaligus memberikan gambaran mengenai dampak nyata dari pengembangan yang dilakukan.

Harapan yang selalu diinginkan adalah hasil yang memuaskan. Seperti yang disampaikan oleh sekretariat Dinas Pendidikan, beliau mengharapkan hasil dari pengembangan ini ialah:

“...ya yang jelas peningkatan kinerja ya mbak. Karena kan tujuan utama pengembangan kompetensi SDM ya itu. Yang jika peningkatan kinerja terjadi, ya kepuasan masyarakat juga terpenuhi...”⁹⁶

Harapan lain mengenai hasil pengembangan juga disampaikan oleh bapak PLT, yaitu:

“...yah kalau saya mbak pastinya pengen hasil yang memuaskan ya. Setiap individu dalam kantor ini diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawabnya, mampu berinovasi, serta memberikan kontribusi yang nyata dalam upaya menciptakan layanan yang berkualitas...”⁹⁷

Hasil yang diharapkan dari pengembangan ini seperti yang diungkapkan tidak jauh dari meningkatnya kinerja pegawai, kemudian bagaimana setiap pegawai paham akan tugasnya, dan tentunya memberikan pengaruh untuk pelayanan yang diberikan. Pengembangan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan menunjukkan hasil yang cukup, namun pengembangan masih perlu dilakukan lebih banyak lagi. Sekretariat Dinas Pendidikan mengungkapkan bahwa:

“...hasil yang ditampakkan oleh pegawai sini tidak dapat dikatakan sempurna. Memang masih perlu mengikuti banyak-banyak pelatihan. Dapat saya katakan hasilnya cukup lah untuk mereka melayani masyarakat dan untuk melakukan tugas-tugas mereka. Namun sangat perlu ditingkatkan...”⁹⁸

Sekretariat Dinas Pendidikan kemudian melanjutkan pernyataannya, yaitu:

“...dikatakan cukup baik ini ya pegawai kita mampu melayani

⁹⁶ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 25 Juni 2024, pukul 09.00 WIB

⁹⁷ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Rabu, tanggal 26 Juni 2024, pukul 10.30 WIB

⁹⁸ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 25 Juni 2024, pukul 09.00 WIB

mereka dengan baik. Mampu untuk membantu masyarakat memenuhi kebutuhannya. Pegawai kita juga tidak asal-asalan atau ogah-ogahan dalam melayani mereka. Mereka tanyakan baik-baik kepada masyarakat, tapi ya untuk cepat atau tidaknya relatif ya mbak. Kadang kan ada yang proses pengerjaannya lama. Tapi diusahakan buat cepat si mbak. Namun kadang kendalanya itu ya di sarana prasarananya...”⁹⁹

Mengenai hasil pengembangan, subbag umum dan kepegawaian

juga menyampaikan pendapatnya mengenai hal tersebut, yaitu:

“...lumayan baik si mbak, hasil pengembangan yang dilakukan terbukti cukup baik. Tapi saya menyadari bahwa hasil pengembangan kompetensi SDM di instansi kami masih belum maksimal. Meskipun berbagai pelatihan dan program peningkatan kapasitas telah dilaksanakan, masih terdapat sejumlah tantangan yang menghambat optimalisasi hasil tersebut...”¹⁰⁰

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan yang dilakukan sudah cukup baik. Namun juga masih perlu untuk lebih banyak lagi dilakukan pengembangan. Selain itu, perbedaan sebelum dan setelah dilakukan pengembangan masih belum terlihat jelas. Hal ini disampaikan oleh subbag umum dan kepegawaian, yaitu:

“...setelah dilakukan pengembangan, kami melihat adanya perbedaan dalam kualitas pelayanan, meskipun perubahannya dapat dikatakan relatif kecil mbak. Beberapa pegawai mulai menunjukkan peningkatan dalam hal keterampilan teknis dan responsivitas, tapi dampaknya terhadap kepuasan masyarakat dan efisiensi kerja secara keseluruhan itu belum signifikan. Mereka mampu menyampaikan informasi secara jelas kepada masyarakat, mereka bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Mereka berusaha untuk terus meningkatkan kompetensinya...”¹⁰¹

Meskipun relatif kecil, salah satu pegawai mengungkapkan bahwa

⁹⁹ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 25 Juni 2024, pukul 09.00 WIB

¹⁰⁰ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Rabu, tanggal 26 Juni 2024, pukul 10.30 WIB

¹⁰¹ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Rabu, tanggal 26 Juni 2024, pukul 10.30 WIB

pengembangan yang dilakukan lumayan berdampak, sebagaimana pernyataannya, yaitu:

“...lumayan berdampak bagi saya mbak, seperti waktu itu, saya melakukan pelatihan terkait web mbak, saya kan bagian analis MEP disini, saya diajarkan untuk memaksimalkan pemanfaatan teknologi dalam monitoring dan evaluasi. Contohnya ya SIPPN atau Sistem Informasi Pengelolaan Pendataan Pendidikan Nasional. Salah satu fungsinya ini Mendukung penyusunan laporan kinerja pendidikan baik untuk internal Dinas Pendidikan maupun untuk publikasi. Sehingga hal ini memberikan umpan balik untuk perbaikan...”¹⁰²

Selain mengenai hasil di atas, pegawai juga menilai pandangan masyarakat mengenai hal ini. Sekretariat Dinas Pendidikan mengungkapkan pendapatnya mengenai hal tersebut, yaitu:

“...saya lihat ya sepertinya masyarakat masih belum menunjukkan kesan yang wah terhadap pemberian layanan kita. Beberapa masih merasa tidak puas dan masih ada beberapa komplain yang ditunjukkan. Ada yang merasa kalo layanan kita ini bagus, ada juga yang masih masih komplain gitu mbak. Harusnya kan kalau memang masyarakat merasa layanan kita sangat baik, ya kita tidak akan mendapat komplain...”¹⁰³

Hal senada juga diungkapkan oleh subbag umum dan kepegawaian, yaitu:

“...sepertinya ya mbak mereka biasa saja terhadap kita. Saya tau bahwa pelayanan kita ini belum maksimal. Upaya yang telah dilakukan mungkin belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi mereka atau menciptakan dampak yang signifikan. Ya tentu ini menjadi bahan untuk perbaikan, untuk lebih mendengarkan kebutuhan masyarakat, dan tentunya meningkatkan kualitas pelayanan...”¹⁰⁴

¹⁰² Wawancara dengan salah satu pegawai bagian analis mentoring evaluasi dan pelaporan (Ibu Mardhatillah, S.Sos). Kamis, 13 Juni 2024, pukul 14.00 WIB

¹⁰³ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 25 Juni 2024, pukul 09.00 WIB

¹⁰⁴ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Rabu, tanggal 26 Juni 2024, pukul 10.30 WIB

Dari hal ini, dikatakan bahwa masyarakat belum sepenuhnya merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan. Oleh karena itu, sangat perlu untuk mengetahui pendapat publik mengenai layanan yang diberikan. Salah satu pengguna layanan mengungkapkan pengalamannya saat membutuhkan pelayanan dari Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan, yaitu:

“...mereka baik mbak, ramah juga. Mereka tanyakan apa keperluan kita. Mereka jelaskan prosedur, syarat yang harus kita lalui. Kemudian kalau memang kita bingung persyaratan apa saja yang diperlukan, di web dinas pendidikannya itu sudah tercantum mbak. Di Wa-nya juga tertera pelayanan apa saja yang ada. Meskipun infonya tidak lengkap, mereka memberikan informasi bahwa di web yang tercantum tu udah lengkap...”¹⁰⁵

Kemudian beliau melanjutkan pernyataannya, yaitu:

“...tapi mbak, tadi itu saya sempat kebingungan. Karena di resepsionis ini tidak ada orang yang berjaga. Akhirnya saya memberanikan diri untuk masuk dan mencari pegawai untuk bertanya. Setelah itu barulah ada yang melayani saya. Terus menurut saya tadi agak memakan waktu. Saya mengurus perpindahan sekolah anak saya, pegawai yang berkaitan ini tu dipanggil untuk ke resepsionis. Jadi bukan saya yang kesana, tapi pegawai yang berkaitan datang ke resepsionis. Menurut saya itu membuang waktu ya mbak. Pegawainya juga harus bolak balik...”¹⁰⁶

Pendapat mengenai layanan di kantor ini juga disampaikan oleh pengguna layanan lainnya, yaitu:

“...baik, mereka menanyakan kebutuhan kita dan menjelaskan secara detail tentang apa saja yang harus kita lengkapi. Saat saya kesulitan memahami formulir yang harus diisi, mereka

¹⁰⁵ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Ibu Siti Holiseh). Jum’at, 2 Juli 2024, pukul 10.00 WIB

¹⁰⁶ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Ibu Siti Holiseh). Jum’at, 2 Juli 2024, pukul 10.00 WIB

memberikan bantuan tanpa terlihat terganggu...”¹⁰⁷

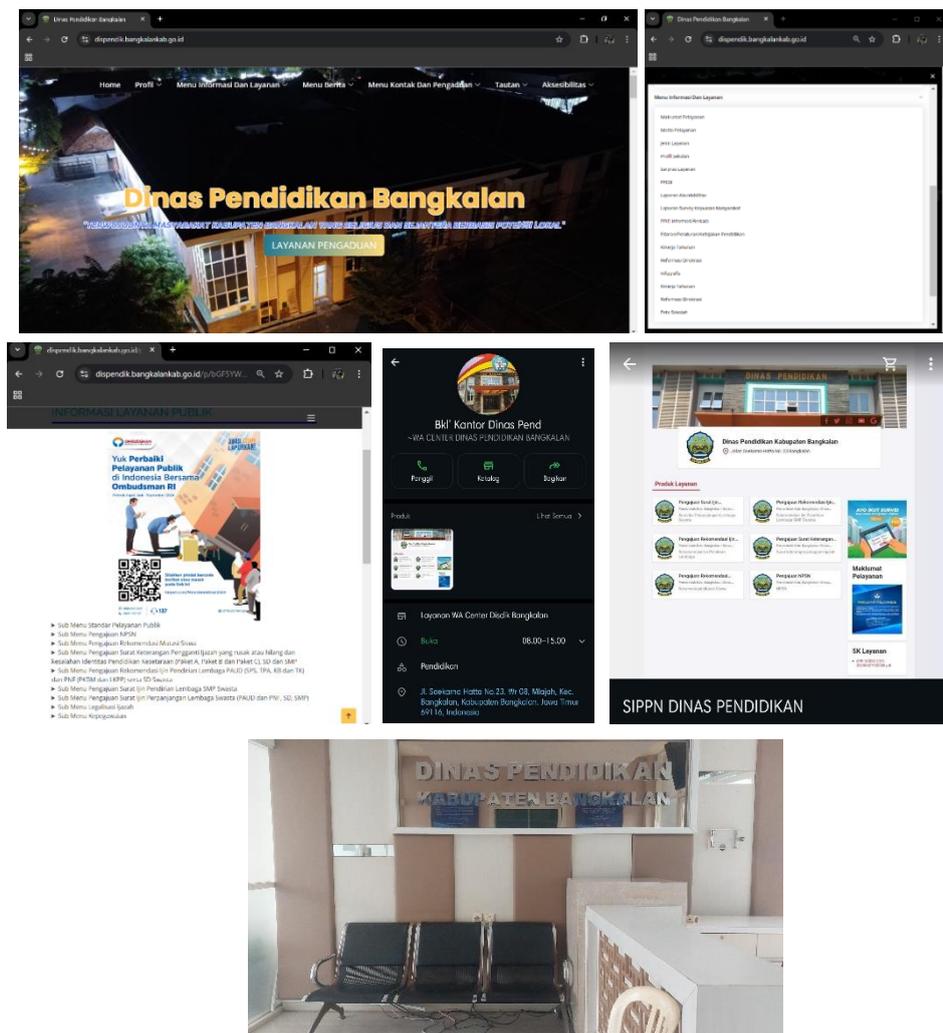
Kemudian beliau melanjutkan pernyataannya, yaitu:

“...namun, saya merasa ada satu petugas yang kurang proaktif, seperti tidak langsung membantu pengunjung yang bingung di ruang tunggu. Pegawai itu cenderung menunggu pengunjung bertanya dulu. Jadi kaya harus kita duluan yang bertanya. Kemarin saya juga sudah kesini kan, itu mbak padahal jam setengah 9 itu sudah masuk jam kerja kan, tapi saya menunggu lama gara-gara pegawai itu katanya masih makan. Maksudnya kayak kok bisa gitu loh, jadi kesannya gak profesional gitu kerjanya. Mungkin sibuk ya mbak jadi ga sempet makan...”¹⁰⁸

Menurut pendapat para pengguna layanan yang telah diungkapkan di atas, terlihat bahwa terdapat hal baik dan buruk dari layanan yang diberikan. Seperti yang diungkapkan oleh Sekretariat Dinas Pendidikan dan subbag umum dan kepegawaian bahwa memang masyarakat masih belum merasa puas akan layanannya. Hal ini sejalan dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa memang di web Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan menunjukkan bahwa informasi mengenai layanan yang tersedia. Selain itu juga profil instansi, kontak, bahkan laman pengaduan juga tersedia. Observasi lainnya yaitu setelah beberapa kali mengunjungi Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan terlihat bahwa di resepsionis tidak ada pegawai yang bertugas. Karena menunggu lama peneliti memutuskan untuk masuk ke dalam kantor. Beberapa pernyataan di atas juga nampak pada dokumen yang peneliti dapatkan sebagai berikut:

¹⁰⁷ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Bapak Abdur Rohim). Jum’at, 5 Juli 2024, pukul 08.30 WIB

¹⁰⁸ Wawancara dengan salah satu pengguna layanan (Bapak Abdur Rohim). Jum’at, 5 Juli 2024, pukul 08.30 WIB



Gambar 4. 6 Laman Web dan Resepsionis Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

Sumber diambil dari Website dan Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan

Pegawai pun menyadari bahwa mereka masih sangat-sangat perlu melakukan pengembangan yang lebih lagi. Selain terus melakukan pengembangan, pihak Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan juga melakukan pengukuran terhadap keberhasilan pengembangan yang telah dilakukan. Sebagaimana diungkapkan oleh sekretariat Dinas Pendidikan, yaitu:

“...kita disini melihat hasil dari e-kinerja. Tolak ukurnya dari sana.

Di dalam itu nanti ada penilaiannya. nanti proses menilainya berjenjang. Seperti saya, nanti saya itu dinilai oleh kepala dinas. kemudian saya juga bisa menilai kebawah. Jadi kalau nilai kinerja yang diajukan tidak sesuai dengan kinerja yang diharapkan oleh Kepala Dinas, saya bisa menilai rendah...”¹⁰⁹

Selain e-kinerja seperti yang dijelaskan oleh sekretariat Dinas Pendidikan, subbag umum dan kepegawaian juga menyebutkan beberapa tambahan mengenai pengukuran tersebut, yaitu:

“...ya dari e-kinerja mbak. Kemudian selain itu, kita lihat apakah ada perubahan positif dalam sikap, komunikasi, atau pendekatan kerja, seperti lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas atau meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Setelah dilakukan pengembangan itu juga pegawai melaporkan hasil pengembangannya. Itu berupa penugasan dari pimpinan disini ataupun dari lembaga yang mengadakan pengembangan tersebut. Ya ini ditujukan agar pegawai ingat ngga dengan ilmu dari pengembangan yang telah diikuti...”¹¹⁰

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa pengukuran keberhasilan pengembangan yang dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan dilaksanakan dengan e-kinerja, pengamatan pegawai, dan pelaporan setelah kegiatan pengembangan dilakukan.

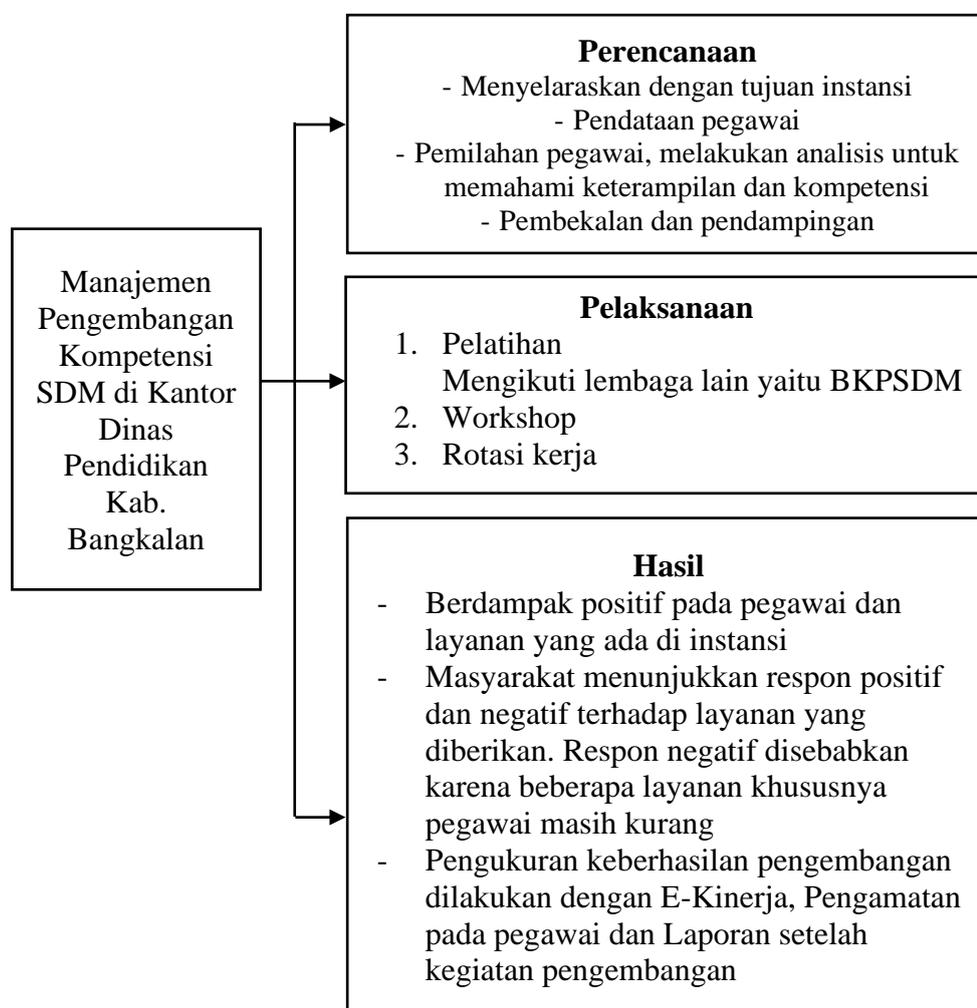
Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai hasil pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan berdampak positif baik kepada layanan yang diberikan pegawai. Hal ini juga berdampak pada masyarakat yang menerima layanan. Namun masyarakat masih memiliki respon yang belum puas karena masih terdapat beberapa layanan yang kurang. Pengembangan yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan

¹⁰⁹ Wawancara dengan sekretariat Dinas Pendidikan (Bapak Muh. Zainul Qomar). Selasa, tanggal 25 Juni 2024, pukul 09.00 WIB

¹¹⁰ Wawancara dengan subbag umum dan kepegawaian (Bapak R. Amir Mahmud). Rabu, tanggal 26 Juni 2024, pukul 10.30 WIB

terus dilakukan pengukuran untuk melihat sampai sejauh mana keberhasilan pengembangan pegawainya. Pengukuran dilakukan melalui e-Kinerja, pengamatan kepada pegawai, dan laporan setelah kegiatan pengembangan.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dipaparkan di atas mengenai perencanaan, pelaksanaan dan hasil dari pengembangan kompetensi SDM di Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan secara keseluruhan dapat dilihat dalam bagan 4.2 di bawah.



Bagan 4. 2 Analisis Situs II

B. Temuan Lintas Situs Penelitian

1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik

Berdasarkan paparan data di atas, perencanaan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawainya ialah dengan melakukan kegiatan *bezetting*. Kegiatan untuk menghitung dan memilah pegawai sehingga dengan mudah melihat sejauh mana kompetensi yang dimiliki pegawai.

Kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan hampir sama dengan perencanaan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan. Hal pertama dalam kegiatan perencanaan ini ialah melakukan pendataan pegawai, kemudian dilakukan pemilahan sesuai dengan surat tugas nanti yang diterima, setelah itu akan dilakukan pembekalan/pendampingan.

Sehingga dapat disimpulkan perencanaan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan memiliki persamaan dan perbedaan. Sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1 Perencanaan Pengembangan Kompetensi SDM

Kantor Kemenag Kab. Bangkalan	Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan
Kegiatan Bezetting - Penghitungan jumlah pegawai - Pemilahan pegawai	- Pendataan pegawai - Pemilahan pegawai - Pembekalan dan pendampingan

2. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik

Bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan ialah dengan pelatihan baik dalam dan luar instansi, peningkatan pendidikan, pembinaan, dan rotasi kerja. Sedangkan bentuk pelaksanaan pengembangan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ialah pelatihan, workshop, dan rotasi kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bentuk pelaksanaan pengembangan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan memiliki persamaan dan perbedaan. Sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 2 Bentuk Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Kantor Kemenag Kab. Bangkalan	Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan
1. Pelatihan (baik dalam dan luar instansi) 2. Peningkatan pendidikan 3. Pembinaan 4. Rotasi kerja	1. Pelatihan 2. Workshop 3. Rotasi kerja

3. Hasil Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik

Hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan memberikan hasil yang cukup baik. Masing-masing memiliki dampak, penilaian masyarakat, dan pengukuran

keberhasilan. Tabel 4.3 di bawah akan menjelaskan secara sederhana mengenai hasil dari pengembangan yang dilakukan.

Tabel 4. 3 Hasil Pengembangan Kompetensi

Kantor Kemenag Kab. Bangkalan	Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan
<p>Dampak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan menjadi lebih baik dari sebelumnya - Hotlines WA - Mengetahui bahwa masyarakat punya hak untuk mengetahui informasi yang ada di dalam kantor - Mengetahui cara menghadapi masyarakat 	<p>Dampak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melayani dengan baik - Membantu masyarakat memenuhi kebutuhannya - Beberapa pegawai mulai menunjukkan peningkatan dalam hal keterampilan teknis dan responsivitas - Membantu memaksimalkan pemanfaatan teknologi
<p>Pendapat pengguna layanan:</p> <p>(+)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sanggup membantu keperluan - Jelas tepat, dan rinci dalam memberikan informasi - Mudah bertanya karena ada hotline WA <p>(-)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai terlihat asik sendiri - Kurangnya informasi di website dan IG - Respon pesan hotline WA sedikit lambat - Hotline WA tidak menyediakan informasi mengenai layanan 	<p>Pendapat pengguna layanan:</p> <p>(+)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menunjukkan sikap baik - Membantu memenuhi kebutuhan - Dalam WA tercantum layanan apa saja - Informasi dalam website sangat lengkap <p>(-)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada petugas di resepsionis - Pelayanan yang memakan waktu karena pegawai harus bolak-balik - Terdapat petugas yang kurang proaktif tidak langsung membantu, cenderung menunggu pengunjung bertanya - Terdapat pegawai yang tidak profesional dengan alasan yang remeh
<p>Pengukuran Keberhasilan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Survei kepuasan masyarakat (SKM) - Evaluasi hasil SKM - Evaluasi pasca pelatihan 	<p>Pengukuran Keberhasilan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - E-Kinerja - Pengamatan pada pegawai - Laporan setelah kegiatan pengembangan

Hasil lintas situs penelitian dari kedua tempat tersebut terlihat adanya hal serupa yang dilakukan. Pada bagian perencanaan, terlihat bahwa kedua instansi tersebut melakukan hal yang sama yaitu pada kegiatan pendataan dan pemilahan pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam perencanaan, kedua hal tersebut membantu instansi mempermudah pengidentifikasian kebutuhan atau mengetahui kemampuan pegawai yang ada.

Pada fokus pelaksanaan, terlihat bahwa Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan melaksanakan pengembangan terhadap pegawainya menggunakan hal serupa yaitu dengan pelatihan dan rotasi kerja. Pelatihan yang diikuti dari kedua instansi tersebut juga secara garis besar dilaksanakan oleh lembaga lain.

Hasil pengembangan SDM yang dilakukan oleh kedua instansi, beberapa pegawai menunjukkan dampak positif dari pengembangan yang dilakukan. Respon masyarakat mengenai layanan yang diberikan oleh kedua instansi masih menunjukkan bahwa layanan yang diberikan masih kurang maksimal.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset paling berharga dalam sebuah instansi karena menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Tidak peduli seberapa canggih teknologi atau seberapa besar anggaran yang dimiliki, keberhasilan sebuah instansi sangat bergantung pada kompetensi, komitmen, dan produktivitas SDM yang ada. Seperti halnya yang disampaikan oleh Benjamin Bukit,dkk¹¹¹ bahwa keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Dengan ini diketahui bahwa untuk menciptakan kinerja yang baik, sangat penting untuk dilakukan pengembangan terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai.

Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengerjakan berbagai jenis penugasan. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan

¹¹¹ Benjamin Bukit, Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat, *Pengembangan Sumber Daya Manusia-Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: ZAHR Publishing, 2017), hlm. 19.

kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan sebelumnya.¹¹²

Dengan pengembangan kompetensi SDM yang terencana, instansi tidak hanya meningkatkan kualitas internalnya, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap masyarakat yang dilayani, memperkuat citra, dan memastikan keberlanjutan organisasi di masa depan. Dengan ini maka diperlukan langkah-langkah perencanaan pengembangan kompetensi yang benar-benar terencana. Priyatna sebagaimana dikutip oleh Rio Nardo¹¹³ mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia hendaknya didasarkan atas kebutuhan individu dan organisasi atau lembaga serta direncanakan secara cermat dan sistematis dengan menggunakan metode ilmiah tertentu sehingga mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan paparan data pada bab IV di atas, ditemukan bahwasannya perencanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama yang dilakukan hanya melalui satu kegiatan, yaitu Bezetting. Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui jumlah pegawai per tahunnya, jumlah pegawai aktif, jumlah pegawai yg memasuki BUP, ataupun jumlah kebutuhan pegawai untuk yang akan datang. Sebelum pelaksanaan pengembangan dilakukan, instansi akan melakukan *need analysis* mengenai hal apa yang perlu dilakukan pengembangan. Hal ini sesuai dengan grand theory dari penelitian ini. Selain itu, kegiatan bezetting ini juga membantu

¹¹² Ramdhan, *Op.Cit.*, hlm. 74.

¹¹³ Rio Nardo, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Sumatra Barat: Penerbit Mitra Cendekia Media, 2024), hlm. 39.

Kantor Kementerian Agama menilai kapasitas pegawai yang ada. Seperti yang dijelaskan oleh Madyana Retnaning Hastuti,dkk¹¹⁴ dalam jurnalnya bahwa pada tahap pembuatan bezetting ini pula dilakukan penilalan terhadap kapasitas sumber daya aparatur yang ada.

Adapun perencanaan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ialah pendataan pegawai, pemilahan dan pendampingan pegawai. Hal ini tidak sejalan dengan grand theory yang peneliti gunakan.

B. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

Pelaksanaan merupakan langkah lanjutan setelah dilakukan perencanaan. Pembahasan mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM ini terfokus pada metode apa saja yang digunakan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa metode pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh oleh Kantor Kementerian Agama. Secara lebih rinci pelaksanaan tersebut dijelaskan di bawah ini:

1. Pelatihan

Payaman Simanjuntak sebagaimana dikutip oleh Iswan¹¹⁵

¹¹⁴ Madyana Retnaning Hastuti, Dany Fefta Wijaya, dan Siti Rochmah, "Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Bojonegoro," *Reformasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 5, No. 1 (2015): 5.

¹¹⁵ Iswan, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2024), hlm. 2.

mendefinisikan pelatihan merupakan suatu kegiatan investasi SDM yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan akan meningkat juga. Pelatihan yang dilakukan di Kankemenag Kab. Bangkalan ini secara garis besar dilakukan oleh lembaga lain. Contoh lembaga lain yang diikuti oleh pegawai Kankemenag dalam mengembangkan kompetensinya ialah Pusdiklat Kemenag, Balai Diklat Keagamaan Surabaya, Kominfo, dan lain-lain. Untuk mengikuti pengembangan dari lembaga tersebut pihak Kankemenag Kab. Bangkalan akan menerima surat undangan dari lembaganya. Kemudian pihak Kankemenag akan mengeluarkan surat tugas kepada pegawai dengan menyesuaikan permintaan dari lembaga tersebut.

Selain pelatihan dari lembaga luar, pihak Kankemenag Kab. Bangkalan juga mengadakan pelatihan secara mandiri. Pelatihan mandiri ini sangat jarang dilakukan, kecuali jika terdapat kondisi tertentu yang mengharuskan Kankemenag Kab. Bangkalan mengadakan pelatihan. Seperti contohnya pelatihan kepada para penghulu PPPK yang baru saja diterima.

2. Pendidikan

Pengembangan kompetensi SDM melalui pendidikan. Hal ini dilakukan dengan pegawai melanjutkan jenjang pendidikannya ke tingkat selanjutnya. Hal ini dilakukan dengan tujuan pegawai tersebut memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang lebih mendalam. Selain itu juga dalam suatu waktu hal ini dilakukan sebagai pemenuhan syarat untuk struktur karier di instansi.

3. Rotasi kerja

Pengembangan kompetensi melalui rotasi kerja ini dilakukan oleh Kankemenag Kab. Bangkalan dalam jangka waktu lima tahun sekali. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar para pegawai mengetahui atau dapat mempelajari dari berbagai fungsi yang ada. Karena hal ini juga jika pada suatu waktu dihadapkan dengan keadaan di luar tugas mereka, maka mereka akan bisa mengatasi hal tersebut.

4. Pembinaan

Pengembangan kompetensi melalui pembinaan ini biasanya dilakukan dengan memberikan arahan yang dilakukan oleh para atasan Kankemenag Kab. Bangkalan. Hal ini biasanya dilakukan dalam bentuk sosialisasi, ceramah saat Apel pagi, pembinaan Kasi kepada bawahannya, dan sebagainya.

Pelaksanaan pengembangan SDM di Kankemenag Kab. Bangkalan yang telah diuraikan di atas hanya empat dari sembilan metode yang sesuai dengan grand theory yang peneliti gunakan, yaitu dari D.A. Olaniyan dan Lucas B. Ojo. Empat metode yang sesuai dengan grand theory tersebut ialah pengembangan ini pelatihan, pendidikan, rotasi kerja dan *vestibule*.

Adapun pelaksanaan yang dilakukan oleh oleh Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan ialah:

1. Pelatihan

Sama halnya dengan pelatihan yang dilakukan oleh Kankemenag Kab. Bangkalan, secara keseluruhan pelatihan di Dinas Pendidikan Kab.

Bangkalan dilakukan dengan mengikuti dari lembaga lain. Prosedur yang dilalui juga sama yaitu menerima permintaan dari lembaga lain dan mengutus pegawai untuk dikirimkan. Lembaga lain yang biasanya mengadakan pelatihan ialah BKPSDM atau Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

2. Workshop

Hal ini dilakukan memberikan pengalaman belajar interaktif yang memadukan teori dengan praktik. Hal ini meningkatkan kemampuan individu, memperkuat kolaborasi dalam tim, dan mendukung instansi untuk mencapai tujuan strategisnya.

3. Rotasi kerja

Dengan bekerja di berbagai fungsi, pegawai dapat memperkuat hubungan dan kerja sama lintas fungsi, yang mendukung kelancaran operasional instansi.

Hanya dua dari sembilan metode pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan yang sesuai dengan grand theory, yaitu pelatihan dan rotasi kerja.

Dari kedua instansi tersebut, terlihat persamaan bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi, yaitu pelatihan dan rotasi kerja. Pelatihan yang diadakan Pusdiklat memanglah sudah menjadi tugasnya. Seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Agama RI Pasal 684¹¹⁶ yaitu Badan Penelitian dan Pengembangan serta Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas

¹¹⁶ “Peraturan Menteri Agama RI Pasal 684 Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama” (Jakarta, 2010).

melaksanakan penelitian dan pengembangan serta pendidikan dan pelatihan di bidang Keagamaan. Begitupun Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan yang mengikuti pelatihan dari BKPSDM. Raden Yudhy P. S.¹¹⁷ dalam jurnalnya menyebutkan bahwa BKPSDM memiliki peran sebagai pelaksana pengembangan kompetensi pegawai dan sebagai koordinator dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan.

Rotasi kerja menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge¹¹⁸ bahwa rotasi kerja memiliki kelebihan yaitu mengurangi rasa bosan dan pegawai akan dapat lebih memahami pekerjaan mereka. Penelitian Nurrulita Hapsari dan Netty Laura¹¹⁹ membuktikan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. adanya rotasi kerja dapat memberikan tanggung jawab baru terhadap jabatan sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi.

C. Hasil Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

Hasil pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan masih perlu untuk ditingkatkan lagi. Seperti yang tercantum pada bab dua, bahwa terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dikembangkan oleh pegawai. Dampak dari adanya pengembangan kompetensi ini seharusnya dapat meningkatkan

¹¹⁷ Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra, "Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah," *SAWALA* 5, No. 1 (2017): 21.

¹¹⁸ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi - Edisi 12* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), hlm. 272.

¹¹⁹ Nurrulita Hapsari dan Netty Laura, "Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Perilaku Kerja," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, No. 1 (2022): 1566.

kompetensi tersebut.

Hasil penelitian yang didapatkan dari Kankemenag Kab. Bangkalan menunjukkan bahwa pengembangan yang dilakukan memberikan dampak yang baik kepada pegawai. Berikut beberapa dampak yang diungkapkan oleh pegawai Kankemenag Kab. Bangkalan, yaitu:

1. Adanya hotline WA sebagai media komunikasi, hal ini adalah salah satu bukti dari hasil pengembangan yang dilakukan oleh pegawai. Saat sebelumnya hotline WA ini penggunaannya terbilang tidak dimaksimalkan.
2. Keterbukaan informasi, bahwa masyarakat umum memiliki hak untuk mengetahui informasi yang ada di dalam kantor. Masyarakat boleh meminta dokumen terkait ini dan itu. Dampak ini didapatkan saat salah satu pegawai mengikuti pelatihan pembentukan jabatan fungsional dan ada satu materi terkait PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi).
3. Mengetahui representasi pelayanan, hal ini dilakukan dengan diadakannya Bimtek PTSP. Pegawai belajar cara menerima tamu. Kantor mengundang Bank rekanan untuk menjadi trainer.

Dengan dampak yang telah disebutkan di atas, terlihat bahwa satu dari tiga dampak tersebut sesuai dengan grand theory yang peneliti gunakan. Dampak di atas pada poin dua dan tiga menunjukkan kompetensi sosial kultural pegawai meningkat. Semrud Cliekman sebagaimana dikutip oleh Fadillah Amin dkk mengungkapkan bahwa kompetensi sosial kultural ini adalah fungsi dari keterampilan sosial, komunikasi sosial, pengelolaan emosi, dan juga

keterampilan interpersonal dalam proses adaptasi sosial.¹²⁰ Dengan ini membuktikan bahwa pengembangan yang dilakukan berdampak pada kompetensi sosial kultural pegawai.

Adapun dampak yang diungkapkan pegawai Kantor Dinas Pendidikan Bangkalan ialah meningkatnya pengetahuan salah satu pegawai mengenai pemaksimalan pemanfaatan teknologi dalam monitoring dan evaluasi yaitu pada web SIPPN. Hal ini dapat dikatakan bahwa terlihat bahwa satu dari tiga dampak tersebut sesuai dengan grand theory yang peneliti gunakan. Hal ini berpengaruh pada kompetensi teknis pegawai. Seperti yang dijelaskan Vani Wirawan dalam jurnalnya bahwa SIPPN dapat digunakan sebagai pengawasan dan dengan keterlibatan aktif masyarakat, seperti pengawasan, memberikan masukan, atau melaporkan penyimpangan, transparansi dan akuntabilitas layanan publik dapat terwujud.¹²¹

Selain dampak pada kompetensi pegawai, fokus utama dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan kompetensi yang dilakukan pegawai akan meningkatkan mutu pelayanan publik. Publik sebagai penerima utama dalam pemberian layanan, instansi harus memastikan bahwa publik merasa puas akan pelayanan yang diberikan. Berikut beberapa respon publik mengenai layanan di Kankemenag Kab. Bangkalan, yaitu:

1. Pegawai mampu membantu memenuhi layanan yang dibutuhkan.
2. Adanya hotline WhatsApp yang memudahkan masyarakat menanyakan hal

¹²⁰ Fadillah Amin, dkk, *Antologi Administrasi Publik & Pembangunan* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2016), hlm. 99.

¹²¹ Vani Wirawan, "Penerapan E-Government dalam Menyongsong Era Revolusi Industri 4.0 Kontemporer di Indonesia," *Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan* 1, No. 1 (2020): 10.

terkait layanan.

3. Layanan yang mudah.
4. Tersedianya wadah untuk menilai layanan yang ada.
5. Sikap beberapa pegawai lain yang asik sendiri.
6. Kurangnya informasi yang tertera di Instagram dan website Kankemenag mengenai layanan yang ada.
7. Lambannya balasan respon pesan di hotline WA karena akun berada di laptop.

Dari respon masyarakat yang diberikan di atas, ternyata masih terdapat beberapa hal yang perlu dibenahi kembali mengenai layanan yang ada. Dari beberapa respon tersebut, hanya satu respon yang sesuai dengan grand theory yang peneliti gunakan, yaitu bahwa pegawai mampu memenuhi layanan yang dibutuhkan. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai memenuhi kualitas layanan *reliability* dan *responsiveness*. Untuk *tangibles* masih belum terpenuhi karena seperti yang terlihat bahwa fasilitas mengenai laptop yang kurang memadai dan segi *assurance* dan *emphaty* yang belum terpenuhi karena masih terlihat pegawai yang asik sendiri. Pada poin empat terlihat bahwa pihak Kankemenag Kab. Bangkalan menyediakan wadah untuk masyarakat menilai pelayanan yang tersedia. Hal ini sesuai dengan salah satu kriteria pelayanan yang disebutkan oleh Lijan Poltak Sinambela, et al yaitu partisipasi.¹²² Dimana masyarakat dapat menyampaikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan mengenai layanan Kankemenag Kab. Bangkalan.

¹²²Lijan Poltak Sinambela et al., *Op., Cit.*, hlm. 6.

Sama halnya dengan Kankemenag Kab. Bangkalan, Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan juga memiliki beberapa respon masyarakat. Berikut beberapa respon publik mengenai layanan di Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan, yaitu:

1. Mampu memenuhi permintaan/kebutuhan masyarakat.
2. Menjelaskan prosedur/persyaratan dengan detail dan rinci.
3. Tersedianya informasi yang lengkap di website dan WA Kantor Dinas Pendidikan.
4. Terlihat tidak ada petugas di ruang resepsionis.
5. Pelayanan yang terkesan membuang waktu karena pegawai harus mondar-mandir.
6. Petugas yang kurang proaktif.
7. Pegawai yang tidak tepat waktu.

Dari respon masyarakat yang diberikan di atas, dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan tidaklah sesuai dengan grand theory yang peneliti gunakan. Hanya satu dimensi pelayanan yang sesuai, yaitu pada poin pertama dan kedua sesuai dengan *tangibles* dan *reliability*. Namun poin keempat, lima, enam dan tujuh tidak menunjukkan dimensi kualitas pelayanan *emphaty*.

Melihat dari belum terpenuhinya dimensi kualitas layanan yang ada, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Kankemenag Kab. Bangkalan dan Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan masih belum maksimal dan tidak sesuai dengan grand theory.

Untuk melihat apakah pengembangan yang dilakukan sudah sejauh mana

tercapai, Kankemenag dan Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan melakukan pengukuran keberhasilan dengan caranya masing-masing. Kankemenag Kab. Bangkalan melakukan pengukuran keberhasilan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)

SKM merupakan salah satu cara bagi Kankemenag Kab. Bangkalan melakukan pengukuran atas pengembangan kompetensi yang dilakukan. SKM ini menjadi wadah bagi publik untuk menilai dan memberikan saran atas pelayanan yang diberikan. SKM ini berupa google form yang akan dibagikan kepada publik yang telah melakukan pelayanan di Kankemenag.

Hasil dari SKM ini akan dijadikan sebagai bahan perbaikan dan motivasi pegawai. pihak Kankemenag akan memberikan penghargaan berupa memberangkatkan Haji dalam setiap tahunnya. Untuk hal yang kurang, hal itu akan diperlihatkan dalam rapat koordinasi setiap tahunnya. Hal ini dilakukan agar pegawai tersebut kedepannya lebih baik lagi. Dalam penelitian lain yang dilakukan Puan Anandita dkk mengungkapkan bahwa survei kepuasan masyarakat ini juga diterapkan Kementerian Agama Tanjungbalai.¹²³

2. Evaluasi Hasil SKM

Hasil dari SKM tadi tidak hanya berhenti pada pemberian *reward* dan *punishment*. Hasil ini juga dilakukan sebagai bahan evaluasi. Pada setiap

¹²³ Puan Anandita, Guntur Maha Putra, dan Iin Almeina Lubis, "Penggunaan Metode Servqual di Kementerian Agama Tanjungbalai Berbasis Web," *J-Com (Journal of Computer)* 4, No. 2 (2024): 155.

fungsi jabatan akan dilakukan evaluasi masing-masing. Dengan begini setiap fungsi akan mengetahui baik buruknya dari layanan yang diberikan. Dan akan dilakukan tindak lanjut sebagai bentuk pembenahan.

3. Evaluasi Pasca Pelatihan

Tidak hanya melihat dari respon publik, pihak Kankemenag Kab. Bangkalan juga melakukan evaluasi terhadap pegawai yang telah melakukan pengembangan kompetensi. Hal ini ditujukan untuk mengetahui dari sisi pegawai. Hal ini juga menjadi kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan usulannya mengenai pengembangan apa yang akan dilakukan selanjutnya. Hal ini juga disampaikan oleh Sudalma dalam jurnalnya bahwa EPP dilakukan bertujuan untuk mengukur apakah terdapat hasil yang didapatkan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.¹²⁴

Adapun pengukuran keberhasilan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan ialah:

1. E-Kinerja

Salah satu bentuk pengukuran yang digunakan oleh Kantor Dinas Pendidikan ialah e-kinerja. Sistem berbasis elektronik ini digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi kinerja pegawai. Setiap pegawai akan mencatat aktivitasnya ke dalam sistem. Penilaian ini dilakukan dengan sistem berjenjang. Atasan akan memberikan skor berdasarkan pencapaian pegawai terhadap kualitas pekerjaan.

¹²⁴ Sudalma, "Evaluasi Pasca Pelatihan Fungsional Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah," *Jurnal Widya Praja* 4, No. 1 (2024): 2.

Penelitian lain yang dilakukan Puan Andanita dkk mengungkapkan bahwa dengan adanya e-Kinerja ini sistem pelayanan dan pekerjaan di instansi tersebut menjadi lebih transparan, fleksibel, teratur, dan produktivitas pegawai lebih meningkat.¹²⁵

2. Pengamatan pada pegawai

Pengamatan ini dilakukan untuk melihat perubahan tingkah laku pegawai. Apakah setelah diikutkannya pengembangan adakah hasil yang berdampak positif pada pegawai tersebut. Hal ini juga dijelaskan oleh R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio bahwa salah satu cara pengukuran yang dapat dilakukan ialah dengan *Reactions*, bahwa *the first criterion, trainee reactions, refers to the extent to which trainees liked the training program related to its usefulness, and quality of conduct.*¹²⁶ Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana pegawai menyukai program pelatihan yang telah dilakukan dan sejauh mana pelatihan tersebut meningkatkan kinerja.

3. Pelaporan

Setelah dilakukannya pengembangan, setiap pegawai diharuskan untuk membuat laporan mengenai kegiatan tersebut. Penugasan tersebut berupa laporan yang akan diserahkan kepada pimpinan ataupun kepada lembaga yang mengadakan pengembangan.

¹²⁵ Hadi Sufi Hidayat Purba, Kariaman Sinaga, dan Fandi A. Siregar, "Peranan Aplikasi E-Kinerja dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Medan," *Jurnal Publik Reform* 9, No. 1 (2022): 32.

¹²⁶ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management - Fourteenth Edition* (New York: Pearson, 2016), hlm. 223.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil paparan data dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka terdapat kesimpulan mengenai manajemen pengembangan kompetensi SDM yang mengacu pada fokus penelitian, antara lain:

1. Perencanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan di kedua instansi menunjukkan persamaan proses yang dilalui yaitu pendataan dan pemilahan pegawai. Yang membedakan ialah pembekalan dan pendampingan yang dilakukan oleh Kantor Dinas Pendidikan.
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Kankemenag Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan memiliki bentuk pelaksanaan yang sama yaitu pada pelatihan dan rotasi kerja. Namun pelaksanaan yang dilakukan oleh Kankemenag lebih bervariasi yaitu dengan pendidikan dan pembinaan.
3. Hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di kedua instansi memberikan dampak positif bagi pegawai. Pandangan masyarakat sebagai pengguna layanan, melihat beberapa kelebihan dan kekurangan terkait pelayanan. Pengukuran keberhasilan pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM di Kankemenag dan Kantor Dinas

Pendidikan Kab. Bangkalan memiliki cara yang berbeda. kankemenag dilakukan dengan tiga kegiatan, yaitu: Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), evaluasi hasil SKM dan evaluasi pasca pelatihan. Adapun di Kantor Dinas Pendidikan Kab. Bangkalan dilakukan dengan e-kinerja, pengamatan pada pegawai, dan pelaporan setelah kegiatan pengembangan dilakukan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memiliki beberapa saran yang peneliti dapat sampaikan, sebagai berikut:

1. Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan agar lebih menanamkan bagaimana sikap pegawai yang seharusnya saat pelayanan berlangsung.
2. Diharapkan bagi pegawai Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan untuk terus aktif mengembangkan kompetensinya dengan kegiatan instansi ataupun secara *self learning*.
3. Diharapkan bagi masyarakat untuk terus memanfaatkan survei yang disediakan oleh kedua instansi sehingga dapat dijadikan bahan perbaikan oleh instansi tersebut.
4. Diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya. Sehingga dapat dijadikan perbandingan pelayanan di beberapa daerah untuk memahami keberhasilan atau tantangan yang unik pada masing-masing wilayah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, Roni Angger. *Pengantar Manajemen*. Kepanjen: AE Publishing, 2020.
- Ali, Atabik, dan Ahmad Zuhdi Muhdlor. *Kamus Kontemporer Arab-Indonesia*. Yogyakarta: Multi Karya Grafika, 1996.
- Amin, Fadillah, dan Dkk. *Antologi Administrasi Publik & Pembangunan*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2016.
- Amirullah. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2022.
- Andanita, Puan, Guntur Maha Putra, dan Iin Almeina Lubis. "Penggunaan Metode Servqual di Kementerian Agama Tanjungbalai Berbasis Web." *J-Com (Journal of Computer)* 4, no. 2 (2024): 155.
- Anggito, Albi, dan Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jawa Barat: CV Jejak, 2018.
- Baharun, Rohaizat, Setaeh Feiz, dan Ali Ramezani Ghotbabadi. "A Review of Service Quality Models." *2nd International Conference on Management*, no. June (2012).
- Bukit, Benjamin, Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA-Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: ZHR Publishing, 2017.
- Costa, Fabio Maria Lopes. "19 Masalah Picu Layanan Kesehatan dan Pendidikan di Papua Tidak Optimal." Kompas.id, 2023. <https://www.kompas.id/baca/nusantara/2023/07/26/19-masalah-picu-layanan-kesehatan-dan-pendidikan-di-papua-tidak-optimal>.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management - Fifteenth Edition*. New York: Pearson, 2015.
- Dwiyanto, Agus. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi*. Kedua. Yogyakarta: UGM Press, 2017.
- Fardina, Eka. "Manajemen Pengembangan SDM dalam Peningkatan Mutu dan Daya Saing Sekolah." UIN Mataram, 2019.
- Fu'ad, Eko Nur. *Modul Ajar Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Sumatra Barat: Penerbit Mitra Cendekia Media, 2022.
- Haluty, Djaelany. "Islam dan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas." *Jurnal Irfani* 10, no. 1 (2014): 70.

- Hapsari, Natalia Endah. "Ini Masalah KTP yang Sering Dikeluhkan." *REPUBLIKA*, 2023. <https://news.republika.co.id/berita/ro3gcu478/ini-masalah-ktp-yang-sering-dikeluhkan>.
- Hapsari, Nurulita, dan Netty Laura. "Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Perilaku Kerja." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 1 (2022): 1566.
- Haryanto, dan Helena Ras Ulina Sembiring. *Membangun Pribadi Prima dalam Pelayanan Publik*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021.
- Hasanah, Holifatun. "Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Pendidik." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021.
- Hastuti, Madyana Retnaning, Dany Fefta Wijaya, dan Siti Rochmah. "Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Bojonegoro." *Reformasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 5, no. 1 (2015): 5.
- Hatta, Herman, Hesti Umiyati, Ade Putra Ode Amane, Sonny Santosa, Rini Novianti, Sri Liniarti, Rizky Surya Danhayani Nasution, et al. *Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2023.
- Hayat. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Hidayat, Rahmat, dan Candra Wijaya. *Ayat Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017.
- Iswan. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2024.
- Kurniati, Fauziah. "Red Flag Sektor Pelayanan Publik Indonesia." Ombudsman Republik Indonesia, 2023. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/pwkinternal--red-flag-sektor-pelayanan-publik-indonesia>.
- Larasati, Sri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2018.
- Lase, Yusnidar, dan Ayler Beniah Ndraha. "Analisis Urgensi Pelatihan dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pengadilan Negeri Gunungsitoli." *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 10, no. 3 (2023): 1804–14. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456>.
- Lubis, Haidir M Joharis. *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Prenada Media. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.

- Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2015.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook - Third Edition*. United States of America: Sage Publications, 2014.
- Mondy, R. Wayne, dan Joseph J. Martocchio. *Human Resource Management - Fourteenth Edition*. New York: Pearson, 2016.
- Nardo, Rio. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Sumatra Barat: Penerbit Mitra Cendekia Media, 2024.
- Nasution, Buyung Saroha. "Manajemen dalam Perspektif Al-Qur'an (Kajian Tafsir)." *Al-Fawatih: Jurnal Kajian Al-Qur'an dan Hadis* 2, no. 2 (2021): 51.
- Nugraha, Agung, Asna Aneta, dan Sri Yulianty Mozin. "Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo." *JAMBURA: Journal of Administration dan Public Service* 1, no. 1 (2020): 46–57.
- Nurhadi. "Konsep Pelayanan Perspektif Ekonomi Syariah." *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 2 (2018): 138.
- Olaniyan, D. A., dan Lucas. B. Ojo. "Staff Training dan Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness." *European Journal of Scientific Research* 24, no. 3 (2008): 326–31.
- "Peraturan Menteri Agama RI Pasal 684 Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama." Jakarta, 2010.
- "Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2023." Jakarta, 2023.
- "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil." Jakarta, 2017.
- Purba, Hadi Sufi Hidayat, Kariaman Sinaga, dan Fdani A. Siregar. "Peranan Aplikasi E-Kinerja dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Medan." *Jurnal Publik Reform* 9, no. 1 (2022): 32.
- Ramadian, Afzil, Mohamad Riza, dan Usep Suhud. *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara*. Malang: Ahlimedia Press, 2021.
- Ramal, Isnaini, dan Budi Hartono. "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara." *Journal of Education, Humaniora dan Social Sciences (JEHSS)* 5, no. 2 (2022): 1388–

97.

- Ramdhan, Muhammad. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023.
- Riani, Ni Ketut. "Strategi Peningkatan Pelayanan Publik." *JIP: Jurnal Inovasi Penelitian* 1, no. 11 (2021): 2448.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi - Edisi 12*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008.
- Samsuni. "Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam Al-Qur'an." *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 11, no. 1 (2021): 82.
- Setiadiputra, Raden Yudhy Pradityo. "Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah." *SAWALA* 5, no. 1 (2017): 21.
- Sinambela, Lijan Poltak, Rochadi, Ghaszali, Muksin, Setiabudi, Bima, dan Syaifudin. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Siyoto, Sandu, dan Muhammad Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing, 2015.
- Sudalma. "Evaluasi Pasca Pelatihan Fungsional Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah." *Jurnal Widya Praja* 4, no. 1 (2024): 2.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Wirawan, Vani. "Penerapan E-Government dalam Menyongsong Era Revolusi Industri 4.0 Kontemporer di Indonesia." *Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan* 1, no. 1 (2020): 10.
- Yulianto. "Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik Menuju Era New Normal." *Prosiding Seminar STIAMI* 7, no. 2 (2020): 38.
- Yusriadi. *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
JALAN PUTAT INDAH NO.1 TELP. (031) – 5677935, 5681297, 5675493
SURABAYA – (60189)

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
Nomor : 000.9/ 5226 /209/2024

Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 316), Sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 14 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 168);
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian.

Menimbang : Surat Dan Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomer : B-1222/Ps/TL.00/03/2024 Tanggal : 25 Maret 2024

Nama : **DIAH MAHARDIKA PUTRI**

Alamat : Perum Pondok Halim 2 RT 06 RW09 Kel. Bumeh Kec. Bumeh Kab. Bangkalan

Nomor Telepon : 082132720545

Pekerjaan : Mahasiswa / Mahasiswi

Judul Penelitian : "Manajemen Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik (Studi Multisitus Kantor Kementerian Agama Dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan)"

Bidang Penelitian : Mencari Data, Wawancara, Penelitian / Manajemen Pendidikan Islam

Lokasi Penelitian : - Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan
- Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

Waktu Penelitian : April – Mei 2024

Status Penelitian : Baru

Anggota Tim Penelitian : -

Demikian Surat Keterangan untuk digunakan seperlunya

Dikeluarkan di : Surabaya
Pada Tanggal : 27 Maret 2024

An. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
PROVINSI JAWA TIMUR
Sekretaris


NURUL ANSHORI, S.Pd, M.Kes
Periode (IV/a)
NIP. 19700204 200012 1 006

Tembusan :
Yth. - Bupati Bangkalan
Cq. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
- Kantor Wilayah Kementerian Agama
Kabupaten Bangkalan

Lampiran 2. Dokumentasi Penelitian



Lampiran 3. Instrumen Penelitian

Topik/Fokus Penelitian: 1. Bagaimana perencanaan Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan tentang pengembangan kompetensi SDM dalam meningkatkan mutu pelayanan publik?

No.	Pertanyaan
1.	Apa saja persiapan yang dilakukan dalam perencanaan pengembangan kompetensi SDM?
2.	Bagaimana cara instansi merencanakan pengembangan?
3.	Tahapan apa yang dilalui dalam merencanakan pengembangan SDM?
4.	Apakah terdapat pedoman khusus dalam perencanaan pengembangan kompetensi SDM?
5.	Siapa saja yang turut berpartisipasi dalam perencanaan pengembangan?
6.	Kapan perencanaan dilakukan?
7.	Bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi SDM terintegrasi dalam strategi organisasi?
8.	Dalam jangka waktu berapa lama perencanaan dilakukan kembali?
9.	Pernahkan bapak/ibu menghadapi permasalahan dalam perencanaan tersebut?
10.	Apa langkah-langkah yang dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi SDM?

Topik/Fokus Penelitian: 2. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?

No.	Pertanyaan
1.	Menurut bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi SDM penting untuk dilakukan?
2.	Bagaimana kondisi kompetensi SDM yang dimiliki oleh instansi saat ini?
3.	Apa tujuan utama dari program pengembangan kompetensi SDM di organisasi Anda?
4.	Bagaimana bentuk/proses pelaksanaan implementasi pengembangan kompetensi SDM?
5.	Apakah terdapat strategi atau metode khusus dalam implementasi pengembangan kompetensi SDM?
6.	Siapa saja yang perlu mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi SDM?
7.	Apakah terdapat tim khusus yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi SDM?
8.	Apakah ada keterlibatan atau kerjasama dari lembaga-lembaga atau pihak lain dalam melakukan pengembangan kompetensi SDM?
9.	Apakah ada dukungan khusus atau sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan program pengembangan kompetensi SDM dengan sukses?
10.	Dimana biasanya pengembangan kompetensi SDM dilakukan?
11.	Kapan biasanya pengembangan kompetensi SDM dilakukan?
12.	Bagaimana cara mengukur seseorang sehingga mereka dinyatakan perlu pengembangan atau tidak?
13.	Bagaimana Anda memastikan partisipasi aktif dan dukungan dari manajemen dan staf terkait dengan program ini?
14.	Bagaimana bapak/ibu menilai apakah strategi tersebut dapat meningkatkan pengembangan kompetensi SDM atau tidak?
15.	Apakah pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah?
16.	Apa tantangan utama dalam mengimplementasikan pengembangan kompetensi SDM untuk meningkatkan mutu pelayanan publik?
17.	Bagaimana strategi untuk mengatasi tantangan tersebut?
18.	Bagaimana pengembangan kompetensi SDM berkontribusi dalam meningkatkan mutu pelayanan publik?

Topik/Fokus Penelitian : 3. Bagaimana hasil implementasi pengembangan kompetensi SDM dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?

No.	Pertanyaan
1.	Apa harapan Anda terkait dengan hasil dari pengembangan kompetensi SDM dalam meningkatkan mutu pelayanan publik?
2.	Bagaimana hasil dari pengembangan SDM yang dilakukan?
3.	Bagaimana pengukuran keberhasilan dari program pengembangan kompetensi SDM dilakukan?
4.	Bagaimana hasil dari pengembangan SDM terhadap pandangan masyarakat?
5.	Apakah terdapat perbedaan sebelum dan setelah dilakukan pengembangan? Contohnya seperti apa?
6.	Bagaimana evaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi SDM dilakukan?
7.	Apakah langkah-langkah yang diambil jika terdapat kekurangan atau perbaikan yang diperlukan dalam program tersebut?

Topik/Fokus Penelitian: Petugas Pelayanan

No.	Pertanyaan
1.	Apakah bapak/ibu sering mengikuti pengembangan SDM yang dilakukan oleh instansi?
2.	Seberapa sering program-program pengembangan dilakukan?
3.	Apakah pengembangan tersebut berdampak dalam memberikan pelayanan? Contohnya seperti apa
4.	Apakah tantangan terbesar dalam mengimplementasikan program pengembangan SDM untuk meningkatkan pelayanan publik?
5.	Bagaimana Anda mengatasi tantangan tersebut?
6.	Bagaimana Anda mengevaluasi efektivitas program pengembangan SDM terhadap pelayanan publik?
7.	Bagaimana pengembangan SDM telah mempengaruhi motivasi dan kinerja Anda dalam memberikan pelayanan publik?
8.	Apakah ada pengalaman khusus yang Anda ingat di mana pengembangan SDM berkontribusi langsung pada peningkatan pelayanan yang Anda berikan?
9.	Menurut anda, pengembangan kompetensi yang dilakukan dapat meningkatkan pelayanan yang anda berikan?

Topik/Fokus Penelitian: Pengguna Pelayanan

No.	Pertanyaan
1.	Menurut bapak/ibu, bagaimana kebersihan, kerapian dan kondisi lingkungan di kantor ini?
2.	Apakah disediakan papan informasi untuk mengetahui syarat-syarat pelayanan?
3.	Bagaimana pendapat anda mengenai pelayanan dari Kantor ini?
4.	Bagaimana tingkat ketepatan waktu proses pelayanan disini?
5.	Apakah biaya pelayanan yang dibebankan kepada masyarakat terperinci dengan jelas?
6.	Hambatan apa yang Bapak/Ibu temui saat melaksanakan pelayanan?
7.	Apakah bapak/ibu bisa memberikan saran atau kritik terhadap pelayanan yang diberikan?

Lampiran 4. Biodata Peneliti

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Diah Mahardika Putri

NIM : 220106210020

Tempat, Tanggal Lahir : Bangkalan, 20 Agustus 2001

Alamat Rumah : Perumahan Pondok Halim 2 Bangkalan, Madura

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

No. HP : 082132720545

Email : diahmp20@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

- 2006-2007: TK Bhayangkari
- 2007-2013: SDN Pejagan 7 Bangkalan
- 2013-2016: MTsN Bangkalan
- 2016-2018: MAN Bangkalan
- 2018-2022: S1 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang