

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang sangat strategis disuatu negara, yang harus selalu dikembangkan dan diberdayakan sehingga tujuan tercapai. Sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek yaitu kualitas dan kuantitas. Masalah kualitas dapat dilihat dari kemampuan manusia dan material. Sedangkan kuantitas terkait dengan jumlah sumber daya manusia yang tersedia.

Kuantitas yang tersedia harus mempunyai kualitas yang baik. Jadi bonus demografis akan menjadi keuntungan. Dalam organisasi, sumber daya manusia memiliki peran vital. Baik itu di organisasi komersial, organisasi sosial dan organisasi pemerintah. Sumber Daya Manusia bertindak sebagai subyek dan objek untuk semua kegiatan organisasi dalam perencanaan, perumusan, membangun juga menerapkan segala aktivitas organisasi untuk menggapai target yang sudah ditentukan.

Kemudian diperlukan peningkatan SDM untuk dapat meningkatkan kemampuan sesuai dengan lapangan. Sehingga dapat menerima perubahan dalam waktu dengan memperbaiki tingkat pengetahuan dan keterampilan. SDM merupakan fondasi bagi organisasi untuk mempertahankan keberadaan.

Sumber daya manusia mempunyai peran penting pada pelaksanaan kegiatan organisasi yang ditopang oleh fasilitas dan infrastruktur, oleh karena itu kunci kuncinya adalah dalam SDM yang ada. Penempatan sumber daya manusia dalam organisasi sesuai dengan pengetahuan serta keterampilan harus sesuai. Karena, itu akan mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat jika indikator tujuan tercapai dan program diimplementasikan. Untuk mencapai kesuksesan harus mampu memanfaatkan sepenuhnya SDM yang ada. Cara peningkatan SDM dalam organisasi adalah dengan adanya proses peningkatan kapabilitas pegawai dalam organisasi tersebut.

Dalam era globalisasi, peran SDM semakin penting dalam mewujudkan organisasi yang kompetitif. Tidak adanya SDM yang mempunyai kualitas berdasarkan pekerjaan dan tanggung jawab, organisasi tidak akan mampu bertahan. Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi teknis dan manajerial untuk melakukan tugas-tugas organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam organisasi penting diterapkan. Jika sumber daya manusia dikelola dengan baik, itu akan menghasilkan kontribusi secara efektif dan efisien. Selain itu, untuk meningkatkan kompetensi seseorang perlu dicari untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan melakukan program pendidikan dan pelatihan. Dengan sikap karyawan akan lebih responsif terhadap tugas-tugas utama masing-masing.

Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki individu memiliki kemampuan dan penggunaan secara konsisten seperti kinerja yang diinginkan. Pada upaya peningkatan kualitas SDM, organisasi harus membangun sumber daya manusia. Masa depan atau keberlangsungan suatu organisasi bergantung pada sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

Ketika organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, mereka dapat menjadi lebih unggul dan lebih kompetitif. Kemampuan (skill) yang dimiliki melalui pengetahuan, keterampilan, perilaku dan sikap yang tercermin dalam hasil kerja atau prestasi pribadi akan mampu membedakan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi atau yang berkualitas normal.

Keunggulan kompetitif tergantung pada upaya individu untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Kemudian, tujuan dirumuskan pada awalnya dapat direalisasikan. Penempatan karyawan dalam organisasi harus didasarkan pada kompetensi.

Kompetensi diperlukan untuk menangani perubahan lingkungan yang cepat. Organisasi harus dapat merumuskan jenis-jenis kompetensi yang perlu diadaptasi oleh anggota organisasi sehingga dapat menghasilkan ide atau inovasi baru untuk dipertahankan dalam mempertahankan keberadaan internal organisasi. Kemampuan sumber daya manusia terdiri dari keterampilan, sikap, dan pengetahuan. Penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi akan menghasilkan prestasi dalam implementasi tugas. Jika seseorang memiliki

kemampuan yang dapat diandalkan berdasarkan bidangnya, kinerja pribadinya mungkin yang terbaik.

Reliabilitas kemampuan sumber daya manusia dapat dibentuk melalui organisasi, kemampuan manajemen sumber daya manusia dipecah menjadi berbagai spesifikasi kemampuan pribadi, diantaranya yaitu kemampuan mencapai tujuan, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan berinteraksi dengan teman sebaya, dan kerja sama tim. Oleh karena itu, sinergi kapabilitas masing-masing individu akan mengoptimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Terakhir, peran kapabilitas sumber daya manusia akan menentukan kemajuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Karyawan profesionalisme memerlukan standar kompetensi kerja yang harus dimiliki setiap karyawan, antara lain standar kompetensi teknis dan standar kompetensi manajemen. Sedangkan kapabilitas manajemen adalah soft ability, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tanggung jawab atau fungsinya. Ini sesuai UU No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara bahwa aparatur sipil negara harus berdasarkan kompetensi dan kualifikasi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Sehingga mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran. Kemudian, untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi.

Begitu pula dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Masih terdapat permasalahan mengenai kualitas Sumber Daya Manusia dari segi kompetensi yang bisa dilihat pada data tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**

**Data Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung dari Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>
SMA/Sederajat	7
S1	45
S2	12

Sumber: Setjen Bagian Pengembang Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Tahun 2020 (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan tabel 1.1 bisa dicermati bahwa jumlah pegawai ada 64 orang. Untuk tingkat pendidikan, belum semua pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung berlatarbelakang pendidikan sarjana. Kemudian, masih ada penempatan pegawai tidak sesuai antara tugas dan tanggungjawab dengan pendidikan terakhir yang ditempuh. Menurut Wahyudi dalam (Yuniarsih & Suwatno, 2013:117) bahwa dalam menentukan penempatan staf harus mempertimbangkan hal-hal seperti berikut, yaitu pengalaman kerja, pengetahuan kerja, tingkat pendidikan, dan keterampilan kerja.

Terdapat permasalahan yang perlu diperhatikan adalah ketidaksesuaian antara kompetensi latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban oleh pegawai pemerintah. Hal ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Terdapat beberapa jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Data Pendidikan Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung  
Yang Masih Tingkat Menengah**

<b>NO</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Pendidikan</b>
1.	Imas Dewi Roila	Pengembang Tenaga Kependidikan Pendidikan Agama Islam Seksi	SMA/Sederajat
2.	Ratu Isye Resmalawati	Pengadministrasi Arsip Sub Bagian Tata Usaha	SMA/Sederajat
3.	Nia Tresniati Muchtar	Pengadministrasi Arsip Pegawai Pada Sub Bagian Tata Usaha	SMA/Sederajat
4.	Nono Darsono	Pengadministrasi pada Sub Bagian Tata Usaha	SMA/Sederajat

5.	Iip Saripudin	Pengadministrasi Pada Sub Bagian Tata Usaha	SMA/Sederajat
6.	Dani Ramdani	Pengadministrasi Pada Sub Bagian Tata Usaha	SMA/Sederajat
7.	Diding	Pengadministrasi Pada Sub Bagian Tata Usaha	SMA/Sederajat

Sumber: Setjen Bagian Pengembang Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Tahun 2020 (Diolah oleh Peneliti)

Lalu untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai, diperlukan diklat untuk memperkuat kompetensi pegawai. Berikut adalah materi-materi yang ada dalam pelaksanaan diklat serta diikuti oleh perwakilan pegawai di unit kerja masing-masing, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Materi Diklat Yang Diikuti**

<b>NO</b>	<b>Materi Diklat</b>
1	Kebijakan Substansi Diklat Revolusi Mental Bagi Pegawai ASN dalam Membangun Budaya Kerja Pelayanan Berbasis Nilai-Nilai Agama
2	Pancasila sebagai Kepribadian dan Jati Diri Bangsa
3	Kapita Selektta Kementerian Agama
4	Konsep Dasar Pelayanan Publik Berbasis Agama
5	Konsep Budaya Kerja Pelayanan Publik Berbasis Nilai Revolusi Mental dan Nilai Agama

6	Aktualisasi Budaya Kerja Pelayanan Publik Berbasis Nilai Revolusi Mental dan Nilai Agama
7	Building Rapport Kerja Pelayanan Publik Berbasis Nilai Revolusi Mental dan Nilai Agama
8	Action Plan dalam Pelayanan Publik Berbasis Nilai Revolusi Mental dan Nilai Agama

Sumber: Setjen Bagian Pengembang Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Tahun 2020 (Diolah oleh Peneliti)

Menurut (Priansa, 2017:90) kompetensi keterampilan dan pengetahuan seringkali terlihat karena sifatnya dangkal. Pendidikan dan latihan bertujuan untuk mengasah kompetensi seseorang. Tetapi masih ada beberapa pegawai yang tidak mengaktualisasikan hasil yang didapat dari pelaksanaan diklat.

Namun, pelaksanaan diklat tidak dilaksanakan secara menyeluruh oleh pegawai masing-masing unit kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Berikut adalah data yang mengikuti diklat sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
UNIVERSITAS ISLAM PADJARAN  
SUNAN GUNUNG DJATI  
**Persentase Keikutsertaan Diklat**

NO	Jumlah Pegawai	Jumlah Yang Mengikuti Dikat	Persentase
1.	64 orang	30 orang	47%

Sumber: Setjen Bagian Pengembang Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Tahun 2020 (Diolah oleh Peneliti)



Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, peneliti berencana untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penguatan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang yang disebutkan di atas, temukan masalah yang ada adalah sebagai berikut:

1. Masih adanya posisi pekerjaan yang tidak sesuai dengan pendidikan pegawai.
2. Tingkat pengetahuan yang masih cukup dalam melaksanakan tugas utama.

### **C. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan pembahasan masalah, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana mengembangkan kompetensi pegawai? Serta strategi yang dilaksanakan seperti apa?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

“Untuk mengetahui Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung”

## **E. Manfaat Hasil Penelitian**

Manfaat hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Untuk Teoritis

Diharapkan bahwa manfaat teoritis dari penelitian ini dapat mengembangkan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang merupakan kelompok administrasi publik.

### 2. Untuk Praktisi

#### a. Untuk Instansi

Diharapkan bahwa manfaat dari penelitian ini dapat membantu memecahkan permasalahan dalam hal SDM dan juga sebagai kritik konstruktif sehingga kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bandung meningkat.

#### b. Untuk Peneliti

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan informasi dan pengetahuan kepada peneliti sehubungan dengan kemampuan SDM yang dimiliki oleh para pegawai.

#### c. Untuk Peneliti Lain

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini adalah referensi untuk penelitian dibidang yang sama secara lengkap.

## **F. Kerangka Pemikiran**

Keberadaan SDM dalam sebuah organisasi memiliki peranan strategis. Maka, pengelolaan SDM harus dilaksanakan dengan hati-hati agar tujuan organisasi dapat tercapai. Diperlukan pengembangan kompetensi SDM kearah peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi SDM merupakan potensi dan juga kecakapan yang terdiri pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang individu.

Kompetensi berhubungan dengan penempatan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan atau potensi yang dimiliki. Maka dari itu, para pegawai harus memiliki kemampuan untuk bisa mendukung terlaksananya tujuan organisasi. Serta hasil dari setiap kinerja akan optimal. Ini akan mengakselerasi tujuan organisasi sehingga rencana awal terlaksana dan menghasilkan sebuah prestasi kerja. Pengetahuan yang mempunyai akan mempengaruhi keterampilan serta sikap. Keterampilan pegawai dalam suatu bidang yang diemban senantiasa untuk selalu dikembangkan. Perubahan lingkungan dinamis dibarengi dengan pengembangan dan penguatan pada kompetensi seseorang. Adaptasi harus dilakukan oleh setiap pegawai agar organisasi tetap bertahan ditengah dinamika lingkungan. Begitu juga dengan kompetensi pegawai harus selalu mengikuti arus perubahan. Agar pegawai memiliki dasar untuk menghadapi perubahan dengan kecakapan yang dimiliki. Proses pengembangan kompetensi pegawai bisa dilakukan dengan cara yaitu pendidikan dan pelatihan. Dengan begitu, kualitas pegawai akan lebih

meningkat. Maka, kompetensi pegawai menjadi kuat baik secara kognitif maupun afektif. Karena telah dibekali dengan berbagai materi aktual sesuai dengan kondisi saat ini. Pegawai disuatu instansi, harus mampu adaptif terhadap situasi. Sehingga, bagaimanapun keadaan lingkungan tujuan organisasi yang telah ditetapkan diawal akan terlaksana.

Menurut Spencer (1993) dalam (Hutapea & Thoha, 2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi, yaitu : pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang, keterampilan dan perilaku atau sikap individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (trait) dan motif.

#### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang didalam suatu area spesifik tertentu. Pengetahuan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena jika seorang pegawai memiliki banyak ilmu, maka ia akan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, begitu pula sebaliknya. Untuk dapat mengukur pengetahuan karyawan dapat diukur dengan berbagai indikator, seperti:

- 1) Pegawai memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas yang ditempati.
- 2) Pegawai memiliki pengalaman kerja yang sesuai dengan tugas utama.
- 3) Pegawai paham mengenai *job description*.
- 4) Pegawai mempunyai wawasan yang luas.

## 2. Keterampilan (*skill*)

(Moeheriono, 2010:13) dalam bukunya Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi menyebutkan bahwa keterampilan adalah "kemampuan untuk melakukan tugas tertentu secara fisik dan mental". Keterampilan artinya karyawan terampil dalam berbagai bidang dan dapat menerima peran dan tugas baru sesuai kebutuhan, mereka lebih mampu menjawab perubahan-perubahan yang dituntut oleh lingkungan.

## 3. Sikap (*attitude*)

Menurut (Umam, 2012:79) yang dimaksud dengan sikap adalah "pernyataan evaluatif tentang suatu objek, orang, atau peristiwa, apakah diinginkan atau tidak diinginkan". Sikap pegawai dapat dilihat dari berbagai indikator yaitu:

1. Pegawai memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi.
2. Pegawai mampu mengendalikan diri dalam bentuk *problem solving*.
3. Pegawai memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam melaksanakan tugas.
4. Pegawai memiliki semangat yang tinggi untuk berprestasi.

Dari tiga komponen utama teori diatas, peneliti hanya menggunakan komponen dimensi yaitu Pengetahuan dan Keterampilan, karena peneliti bermaksud untuk menelaah lebih dalam lagi mengenai Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

**Tabel 1.5**

**Kerangka Pemikiran**

