

ARTIKEL
STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus Pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian
Agama Provinsi Jawa Barat)

REZKI NURRANI USMAN
NPM. 208.020.209



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi digital pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan analisis data menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui posisi organisasi sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat yang sesuai kondisi organisasi saat ini. Teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan informan, observasi, dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi berada pada kuadran I yaitu sedang tumbuh dan berkembang, dan strategi yang tepat digunakan adalah strategi agresif yang mengoptimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada. Sehingga didapat rumusan strategi untuk mengembangkan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat yaitu memperbaiki manajemen perencanaan penyusunan program pengembangan kompetensi, meningkatkan kerjasama dengan mitra organisasi dalam rangka meningkatkan program pendidikan dan pelatihan digital bagi pegawai serta mengoptimalkan sarana dan prasarana teknologi informasi sebagai pendukung pengembangan kompetensi digital pegawai sesuai kebutuhan.

Kata kunci : Kompetensi Digital, Teknologi Informasi, Analisis SWOT, Kinerja

ABSTRACT

This study aims to analyze employee digital competency development strategies as an effort to improve employee performance in the Islamic Education Sector of the Regional Office of the Ministry of Religion of West Java Province. The research approach used in this research is descriptive qualitative with data analysis using SWOT analysis to find out the position of the organization so that the right strategy can be formulated according to the current condition of the organization. Data collection techniques through direct interviews with informants, observation, and literature study. The results of the study show that the organization is in quadrant I, which is growing and developing, and the right strategy to use is an aggressive strategy that optimizes strengths and takes advantage of existing opportunities. So that the formulation of a strategy to develop digital competence of employees in the Islamic Education Sector of the West Java Regional Office of the Ministry of Religion is to improve the planning management for compiling competency development programs, increasing collaboration with organizational partners in order to improve digital education and training programs for employees and optimizing information technology facilities and infrastructure as a support employee digital competency development as needed.

Keywords: Digital Competence, Information Technology, SWOT Analysis, Performance

RINGKESAN

Ulikan ieu miboga tujuan pikeun nganalisis strategi pengembangan kompetensi digital pagawe minangka usaha pikeun ngaronjatkeun kinerja pagawe di Bidang Pendidikan Agama Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. Metode anu digunakeun dina ieu panalungtikan nyaeta deskriptif kualitatif kalayan analisis data ngagunakeun analisis SWOT pikeun mikanyaho posisi organisasi sangkan strategi anu bener bisa dirumuskeun luyu jeung kaayaan organisasi ayeuna. Tehnik ngumpulkeun data ngaliwatan wawancara langsung jeung informan, observasi, jeung studi pustaka. Hasil ulikan nunjukkeun yen organisasi aya dina kuadran I, nu tumuwuh sarta ngembang, sarta strategi katuhu ngagunakeun mangrupa strategi agresif anu ngoptimalkeun kaunggulan tur ngamangpaatkeun kasempetan nu aya. Tah rumusan strategi ngembangkeun kompetensi digital pagawe di Bidang Pendidikan Agama Islam Kantor Wilayah Kemenag Jawa Barat nyaeta ngaronjatkeun manajemen perencanaan dina nyusun program pengembangan kompetensi, ngaronjatkeun kerjasama jeung mitra organisasi dina raraga ngaronjatkeun program pendidikan jeung palatihan digital pikeun pagawe sarta optimalisasi sarana jeung prasarana teknologi informasi salaku pangrojong pangwangunan kompetensi digital pagawe sakumaha diperlukeun.

Kecap Konci : Kompetensi Digital, Teknologi Informasi, Analisis SWOT, Kinerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Memasuki era digital menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi pemerintah. Pemerintah untuk dapat mempertahankan fungsi dan perannya dalam memberikan pelayanan terhadap publik maka pemerintah dituntut harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Perubahan menuju mekanisme digital tersebut dikenal dengan istilah Transformasi Digital. Transformasi digital pada penyelenggaraan pemerintahan dapat diartikan sebagai proses mengubah cara melayani masyarakat dengan pemanfaatan teknologi digital. Tentunya perubahan tersebut harus berdampak positif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan prosedur pelayanan yang efektif dan efisien, mengurangi ketidakpastian waktu penyelesaian dan tentunya mengurangi resiko terjadinya pungutan liar atas pelayanan yang diberikan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, keberadaannya harus bisa dirawat dengan baik yaitu dengan dikembangkan potensi, keahlian serta karirnya. Sistem informasi manajemen SDM merupakan sebuah strategi untuk mengelola SDM agar kualitasnya mampu berkembang dengan lebih baik dan kemampuannya dapat meningkat. Pengembangan SDM diperlukan untuk mempertahankan keberlangsungan sebuah organisasi untuk menciptakan loyalitas yang tinggi dan berkembang secara lebih dinamis. Begitupun dengan adanya tuntutan jabatan dan pekerjaan yang diakibatkan oleh pemanfaatan teknologi informasi serta persaingan yang semakin ketat maka pengembangan sumber daya manusia dirasa menjadi semakin penting.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat yang merupakan instansi vertikal Kementerian Agama untuk wilayah Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan publik yang sedang aktif melakukan transformasi digital diberbagai bidang yang dibawahinya. Hal tersebut dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan zaman sehingga dapat tetap menjalankan perannya sebagai pelayan publik dan tetap dapat bergerak mencapai visi dan misi organisasi. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat memberikan pelayanan dalam beberapa bidang, yaitu Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Bidang Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah, Bidang Penerangan Agama Islam Zakat dan Wakaf, Bimbingan Masyarakat Kristen, Katholik, Hindu, Budha dan Konghucu serta Bidang Pendidikan Islam yang terbagi dalam tiga bidang unit kerja yaitu Bidang Pendidikan Madrasah, Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren serta Bidang Pendidikan Agama Islam. Bidang yang paling aktif melakukan perubahan mekanisme pelayanan menjadi digital adalah Bidang Pendidikan Islam. Dengan dukungan pegawai yang berjumlah 56 orang pada Bidang Pendidikan Islam dengan komposisi usia, tingkat pendidikan dan kemampuan yang berbeda maka perlu adanya keselarasan SDM untuk dapat mengoperasikan aplikasi sistem informasi dengan baik sehingga pelayanan dapat berjalan efektif, efisien dan optimal serta kualitas pelayanan Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat secara keseluruhan dapat semakin lebih baik dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

Dari hasil pra-survey didapatkan informasi bahwa tingkat kompetensi digital pegawai yang masih banyak ditingkat dasar dan menengah, sedangkan

digitalisasi pekerjaan terus berubah sehingga terjadi ketidakseimbangan dan pada akhirnya mempengaruhi hasil kinerja menjadi kurang optimal, maka diperlukan upaya-upaya atau strategi yang tepat baik strategi secara teknis maupun kebijakan agar supaya kompetensi digital pegawai dapat berkembang dan kinerja pun meningkat.

Berdasarkan fakta-fakta yang dipaparkan diatas agar pelayanan dapat tetap berjalan dengan baik maka tuntutan kompetensi digital pegawai merupakan sesuatu yang penting dan harus mendapatkan perhatian khusus di Kanwil Kemenag Provinsi Jabar khususnya pada Bidang Pendidikan Islam. Secara garis besar apabila digunakan penilaian dengan pendekatan analisis SWOT untuk kondisi teknologi informasi dan program-program pada Bidang Pendidikan Islam sebagaimana pada tabel 1.4.

Tabel 1.4
SWOT Analysis Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jabar

<i>Strength</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kualitas data dan sistem informasi tercantum dalam Renstra Kanwil Kemenag Jabar - Dukungan kebijakan untuk program digitalisasi - Dukungan anggaran untuk program digitalisasi - Komitmen yang cukup tinggi dari para pejabat struktural - Aplikasi sistem informasi yang terintegrasi dengan Kemenag Pusat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi digital pegawai yang masih harus ditingkatkan - Komposisi pegawai yang kurang proporsional berdampak pada kesenjangan talenta - Sarana dan prasarana sistem informasi yang belum optimal - Penyusunan rencana pengembangan kompetensi digital pegawai belum maksimal - Alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi digital masih terbatas
<i>Opportunity</i> (Peluang)	<i>Threat</i> (Ancaman)
<ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan Teknologi Informasi (IT) yang mampu dimanfaatkan dengan baik - Era Globalisasi yang mampu disikapi dengan baik - Terjalin kerjasama yang baik dengan Pemerintah Daerah dalam program pengembangan integrasi data - Adanya kerjasama dengan Balai Diklat - Berlakunya peraturan LAN tentang pengembangan kompetensi ASN 	<ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan Teknologi Informasi (IT) yang tidak dikelola dengan baik - Era Globalisasi yang tidak bisa diantisipasi pengaruh negatifnya - Tuntutan kecepatan pelayanan dari publik - Kebijakan APBN - Daerah tertinggal yang belum tersentuh internet

Berangkat dari latar belakang mengenai terjadinya perubahan teknologi informasi yang semakin pesat dan pentingnya peranan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi digital untuk menyelaraskan dengan perubahan tersebut sehingga kinerja pegawai maupun kinerja perusahaan dapat terus berjalan dan meningkat guna tercapainya tujuan organisasi dan mewujudkan keberhasilan transformasi digital dalam organisasi, maka perlu merumuskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Fokus Penelitian

Penelitian ini akan berfokus pada :

- 1) Strategi pengembangan kompetensi digital untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- 2) Lokasi penelitian di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- 3) Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan fokus penelitian, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana Kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- 2) Bagaimana Kinerja pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- 3) Apa saja Kendala-kendala yang menghambat peningkatan kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- 4) Bagaimana Strategi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, fokus masalah dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis :

- 1) Kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- 2) Kinerja pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- 3) Kendala-kendala yang menghambat peningkatan kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- 4) Strategi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, baik dari segi teoretis maupun praktis.

- 1) Manfaat teoritis, semoga penelitian ini menjadi sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan pemikiran untuk penelitian yang selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- 2) Manfaat praktis bagi pihak instansi tempat penelitian, semoga hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kompetensi digital pegawai sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja pegawai sehingga diharapkan pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI

Kajian Pustaka

Menurut Wibowo (2017:272) kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Lalu Marwansyah (2019:36) mengemukakan bahwa kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Dan menurut Edison et al. (2017:140) yang berpendapat bahwa kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Edision (2016:143) berpendapat bahwa untuk memenuhi unsur kompetensi, seseorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*).

Menurut International Telecommunications Union (ITU) atau Perserikatan Telekomunikasi Internasional dalam Perifanou et al. (2019:110) mendefinisikan kompetensi digital sebagai kemampuan untuk menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dengan tujuan untuk membantu individu mencapai manfaat dalam kehidupan sehari-hari untuk diri mereka sendiri dan orang lain, sekarang dan di masa depan yang semakin digital. Dengan kata lain, ITU menyatakan kompetensi digital adalah kemampuan untuk meningkatkan hasil positif dari penggunaan TIK dan mengurangi hasil negatif yang terkait dengan keterlibatan digital.

United Nations mengemukakan bahwa kompetensi digital mencerminkan pengetahuan, penguasaan, dan keahlian individu yang diperlukan untuk dapat menggunakan sumber daya dan perangkat teknologi informasi dan komunikasi untuk tujuan umum dan khusus guna memenuhi kebutuhan pribadi dan profesi (Adenekan et al, 2021:7).

Selanjutnya, ITU mengelompokkan kompetensi digital pada tiga tingkatan (Perifanou et al, 2019:110) yaitu:

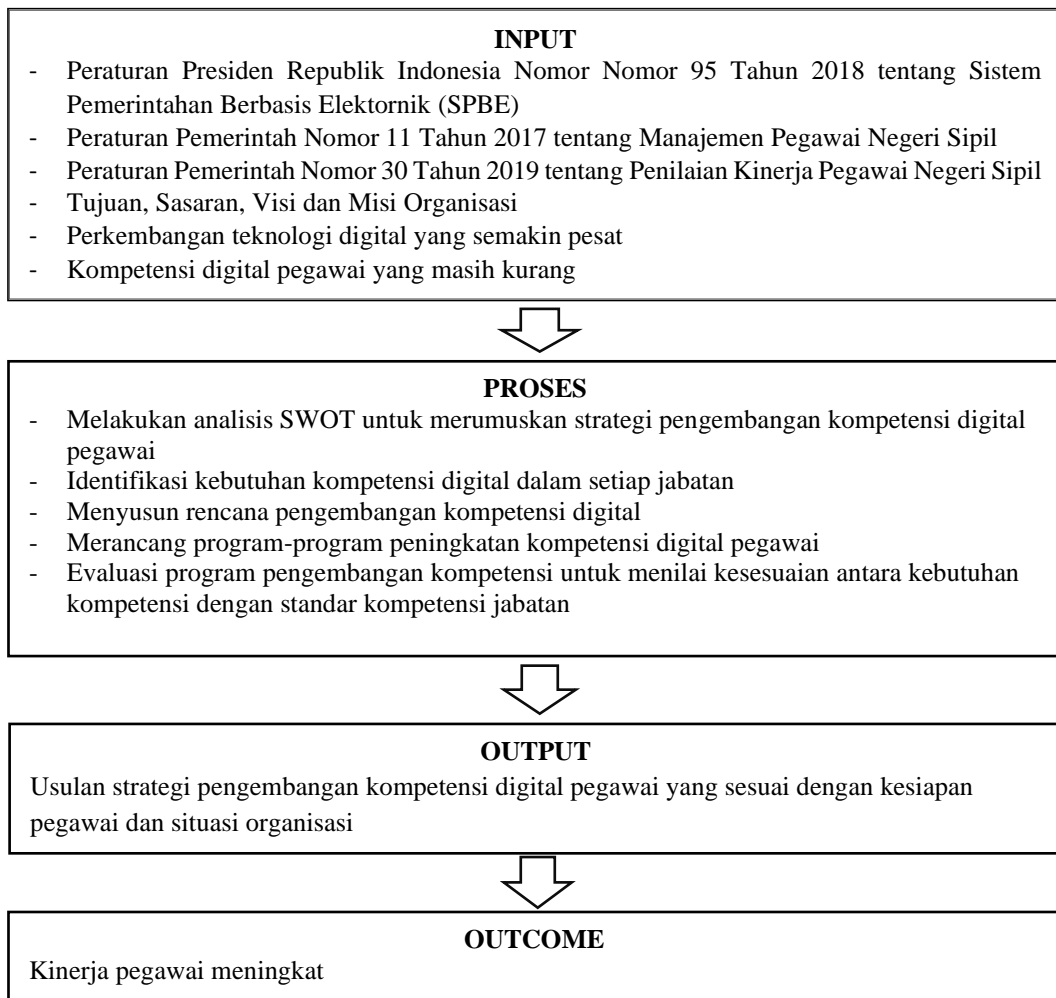
- 1) Keterampilan Digital Dasar (untuk literasi digital individu)
- 2) Keterampilan Digital Menengah (untuk tenaga kerja umum di ekonomi digital)
- 3) Keterampilan Digital Tingkat Lanjut (untuk profesi TIK).

Kompetensi digital saat ini mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai. Kinerja menurut Wibowo (2017:70) merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil kerja pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Sedangkan menurut Kasmir (2017:182) menyebutkan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dan Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kerangka Pemikiran

Dalam tujuannya mencapai misi dan visi organisasi, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat harus mampu meningkatkan, mengembangkan dan memelihara kompetensi pegawainya khususnya kompetensi digital sehingga peran dan fungsinya dapat tetap berjalan secara berkesinambungan. Kompetensi digital merupakan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh setiap pegawai saat ini. Oleh karena itu, digitalisasi harus sangat terkait dengan strategi SDM organisasi, karena kepribadian, soft skill, dan sikap karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dianalisis dan dievaluasi oleh sistem dan perangkat digital (Mangipudi et al., 2018).

Untuk memenuhi peraturan pemerintah dan mencapai tujuannya, organisasi harus mampu membuat rancangan strategi sebagai bagian dari upaya untuk mempertahankan peran dan fungsinya. Strategi dibuat dengan memperhatikan berbagai faktor-faktor yang berada di lingkungan internal maupun di lingkungan eksternal. Perumusan strategi di bidang SDM harus mampu memfasilitasi peningkatan dan pengembangan kompetensi pegawai khususnya kompetensi digital. Usulan strategi tersebut harus sesuai dengan kemampuan dan kondisi organisasi saat ini sehingga dapat diimplementasikan dengan baik, dengan demikian kompetensi digital pegawai dapat ditingkatkan.



Gambar 1.1 Paradigma Penelitian

Proposisi

Berdasarkan kerangka berpikir dan gambar paradigma penelitian maka proposisi dari penelitian ini :

1. Kompetensi digital pegawai pemerintahan masih perlu ditingkatkan.
2. Kendala dalam peningkatan kompetensi digital dapat diidentifikasi.
3. Kompetensi digital yang memadai dapat meningkatkan kinerja.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian Yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Metode penelitian dalam pendekatan kualitatif sering digunakan untuk melihat lebih dalam suatu fenomena sosial termasuk di dalamnya kajian terhadap ilmu pendidikan, manajemen dan administrasi bisnis, kebijakan publik, pembangunan ataupun ilmu hukum (Indrawan dkk, 2017:67). Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang cenderung menggunakan analisis pendekatan induktif dan bersifat deskriptif. Sudut pandang informan lebih dominan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori digunakan sebagai acuan agar fokus penelitian sesuai dengan fakta dilapangan. Disamping itu, landasan teori bermanfaat untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang penelitian juga sebagai bahan untuk pembahasan hasil penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif analisis yang pada dasarnya mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, pemikiran, pendapat, peristiwa sosial, kepercayaan dan sikap.

Penelitian ini bersifat studi kasus, menurut Creswell dalam Sugiyono, (2018:5) mengemukakan bahwa studi kasus, merupakan strategi kualitatif di mana peneliti mengeksplorasi dalam program, acara, kegiatan, proses, atau satu atau lebih individu. Sehingga, dalam pengajuan pertanyaan - pertanyaan yang ada perlu di pertimbangkan fungsi juga maksud dari pertanyaan tersebut dalam konteks kebutuhan penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Subjek Penelitian

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat merupakan Instansi Vertikal dari Kementerian Agama yang melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama di daerah yaitu pada wilayah Provinsi Jawa Barat. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat melaksanakan tugas dan fungsinya berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Visi dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat adalah “Terwujudnya Masyarakat Jawa Barat yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam Rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Selain visi, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat juga memiliki misi sebagai berikut : (1) Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama; (2) Memantapkan kerukunan intra dan antarumat beragama; (3) Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas; (4) Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan; (5) Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel; (6) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri khas agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan

keagamaan; dan (7) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.

Hasil Penelitian

1. Kompetensi Digital Pegawai Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara dan observasi mengenai kondisi kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat didapatkan informasi bahwa kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat masih harus ditingkatkan.

2. Kinerja Pegawai Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara, observasi dan studi pustaka mengenai kondisi kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat didapatkan informasi bahwa kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sudah baik namun masih perlu ditingkatkan untuk mengejar predikat sangat baik.

3. Kendala Peningkatan Kompetensi Digital Pegawai Pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Barat

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara, observasi dan studi pustaka mengenai kendala-kendala yang menjadi penghambat meningkatnya kompetensi digital pegawai didapat informasi bahwa masih ada faktor-faktor yang menjadi kendala yang menghambat peningkatan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat diantaranya perencanaan pengembangan program yang kurang teridentifikasi dengan baik, kurangnya pendidikan dan pelatihan, kurangnya motivasi pegawai, kurang optimalnya sarana dan prasarana dan kebijakan anggaran.

4. Strategi Peningkatan Kompetensi Digital Pegawai Pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Barat

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara dan observasi mengenai strategi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat didapat informasi bahwa sudah ada strategi yang digunakan namun hasilnya belum optimal.

Analisis Data Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian lapangan di peroleh sejumlah data melalui teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Selanjutnya peneliti melakukan analisis data yang terfokus pada kajian evaluasi strategi dengan pengukuran Analisis SWOT dalam upaya pengembangan kompetensi digital untuk meningkatkan kinerja pegawai yang sekaligus menjawab rumusan masalah keempat yaitu menjawab bagaimana strategi pengembangan kompetensi digital dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2016:19).

Berdasarkan data hasil wawancara dan observasi bahwa kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat perlu

ditingkatkan. Diharapkan dengan peningkatan kompetensi digital tersebut pelayanan publik menjadi semakin baik dan cepat sehingga dapat meminimalisir munculnya komplain dari masyarakat. Selanjutnya analisis terhadap faktor internal dan eksternal terhadap strategi pengembangan kompetensi digital pegawai melalui IFE dan EFE Matrik dapat digambarkan dalam Tabel 4.8 dan Tabel 4.9. Pemberian bobot masing-masing faktor menggunakan metode perbandingan berpasangan sehingga total bobot nilai sama dengan 1 (satu), sedangkan hitungan rating dengan skala 4 (sangat penting) sampai dengan skala 1 (kurang penting) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi organisasi. Penentuan bobot berdasarkan hasil konsultasi dengan ahli perencanaan strategi, sedangkan penentuan rating berdasarkan hasil pengumpulan data dari beberapa pegawai yang kemudian diambil nilai rata-ratanya.

Tabel 4.8
Evaluasi Faktor Internal (IFE) Matrik

Faktor- faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Peningkatan kualitas data dan sistem informasi tercantum dalam Renstra Kanwil Kemenag Jabar	0,3	4	1,2
Dukungan kebijakan untuk program digitalisasi	0,25	4	1
Dukungan anggaran untuk program digitalisasi	0,25	4	1
Komitmen yang cukup tinggi dari para pejabat struktural	0,1	3	0,3
Aplikasi sistem informasi yang terintegrasi dengan Kemenag Pusat	0,1	2	0,2
Total skor kekuatan	1		3,7
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
Kompetensi digital pegawai yang masih harus ditingkatkan	0,2	3	0,6
Komposisi pegawai yang kurang proporsional berdampak pada kesenjangan talenta	0,15	1	0,15
Sarana dan prasarana sistem informasi yang belum optimal	0,2	2	0,4
Penyusunan rencana pengembangan kompetensi digital pegawai belum maksimal	0,15	3	0,45
Alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi digital masih terbatas	0,3	3	0,9
Total skor kelemahan	1		2,5

Tabel 4.9
Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Matrik

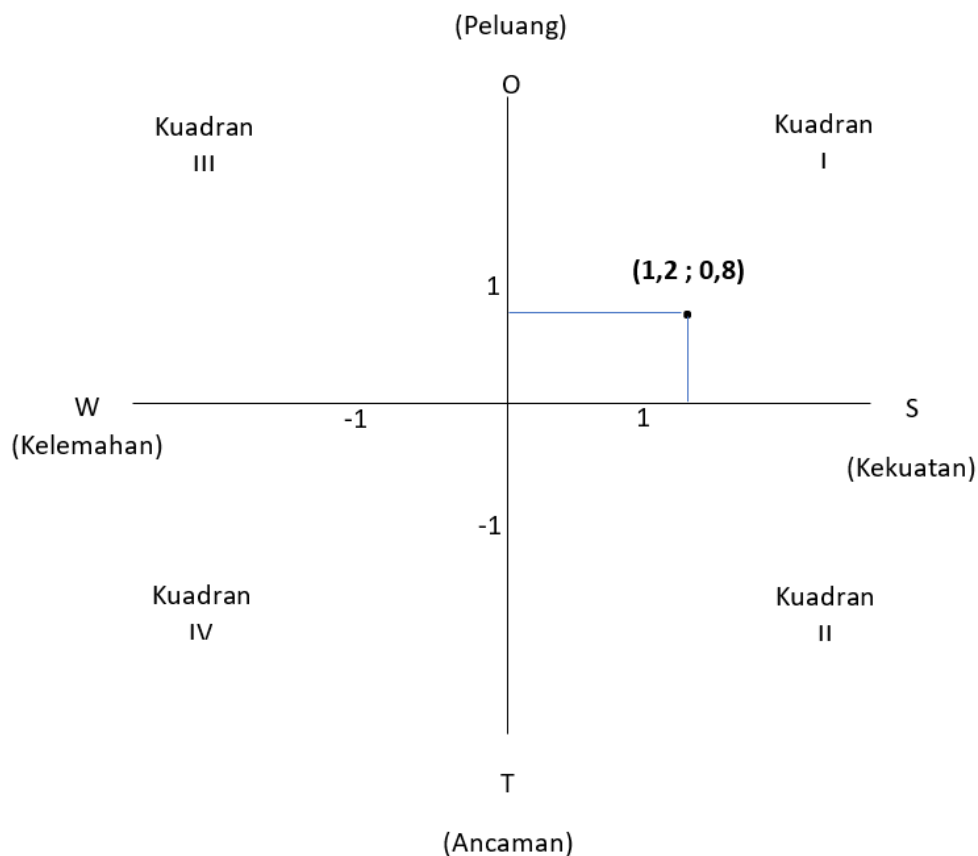
Faktor- faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
Perkembangan Teknologi Informasi (IT) yang mampu dimanfaatkan dengan baik	0,25	3	0,75
Era Globalisasi yang mampu disikapi dengan baik	0,2	2	0,4
Terjalin kerjasama yang baik dengan Pemerintah Daerah dalam program pengembangan integrasi data	0,15	3	0,45
Adanya kerjasama dengan Balai Diklat	0,25	4	1
Berlakunya peraturan LAN tentang pengembangan kompetensi ASN	0,15	2	0,3
Total skor peluang	1		2,9
Ancaman (<i>Threat</i>)			
Perkembangan Teknologi Informasi (IT) yang tidak dikelola dengan baik	0,15	2	0,3
Era Globalisasi yang tidak bisa diantisipasi pengaruh negatifnya	0,15	2	0,3
Tuntutan kecepatan pelayanan dari publik	0,3	3	0,9
Kebijakan APBN	0,2	2	0,4
Daerah tertinggal yang belum tersentuh internet	0,2	1	0,2
Total skor ancaman	1		2,1

Dari analisis faktor internal dan eksternal dengan IFE Matrik dan EFE Matrik sebagaimana Tabel 4.8 dan Tabel 4.9 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa total skor kekuatan sebesar 3,7 melebihi skor kelemahan sebesar 2,5 yang berarti organisasi masih mampu mengendalikan kelemahan selama ini. Sedangkan untuk total skor peluang sebesar sebesar 2,9 masih melebihi skor ancaman sebesar 2,1 yang berarti organisasi masih dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan mengerahkan semua kekuatan guna mengatasi ancaman yang mungkin akan timbul dimasa datang.

Tabel 4.10
Selish Nilai Tertimbang Faktor Internal dan Eksternal

Selish nilai tertimbang faktor internal	
Nilai tertimbang faktor kekuatan (<i>strength</i>)	3,7
Nilai tertimbang faktor kelemahan (<i>weakness</i>)	2,5
Selish	1,2
Selish nilai tertimbang faktor eksternal	
Nilai tertimbang faktor peluang (<i>opportunity</i>)	2,9
Nilai tertimbang faktor ancaman (<i>threat</i>)	2,1
<i>Selish</i>	0,8

Berdasarkan analisis faktor internal dan faktor eksternal diatas, yaitu dengan diperolehnya selisih positif nilai tertimbang faktor internal sebesar 1,2 dan selisih positif nilai tertimbang faktor eksternal sebesar 0,8 tersebut diatas, maka kondisi tersebut dapat dilihat dalam analisis diagram SWOT pada Gambar 4.1 dibawah ini.



Gambar 4.1 Analisis Diagram SWOT

Dari analisis diagram SWOT tersebut diatas menunjukkan bahwa organisasi berada pada posisi kuadran I artinya organisasi berada dalam kondisi sedang tumbuh dan berkembang yang berarti strategi yang harus digunakan untuk pengembangan kompetensi digital pegawai adalah strategi SO (Strength-Opportunity) atau strategi agresif yaitu strategi yang mendukung organisasi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada untuk terus maju, tumbuh dan berkembang sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi serta mencapai dengan optimal apa yang menjadi tujuan organisasi. Sebagaimana dalam tabel 2.3 tentang Matriks SWOT dari Rangkuti (2016:22) yang menggambarkan bahwa dalam strategi SO yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang maka matriks SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat yang sesuai dengan kondisi organisasi saat ini adalah sebagai berikut :

IFAS EFAS	<p style="text-align: center;">S (STRENGTH)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kualitas data dan sistem informasi tercantum dalam Renstra Kanwil Kemenag Jabar - Dukungan kebijakan untuk program digitalisasi - Dukungan anggaran untuk program digitalisasi - Komitmen yang cukup tinggi dari para pejabat struktural - Aplikasi sistem informasi yang terintegrasi dengan Kemenag Pusat 	<p style="text-align: center;">W (WEAKNESS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi digital pegawai yang masih harus ditingkatkan - Komposisi pegawai yang kurang proporsional berdampak pada kesenjangan talenta - Sarana dan prasarana sistem informasi yang belum optimal - Penyusunan rencana pengembangan kompetensi digital pegawai belum maksimal - Alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi digital masih terbatas
<p style="text-align: center;">O (OPPORTUNITY)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan Teknologi Informasi (IT) yang mampu dimanfaatkan dengan baik - Era Globalisasi yang mampu disikapi dengan baik - Terjalin kerjasama yang baik dengan Pemerintah Daerah dalam program pengembangan integrasi data - Adanya kerjasama dengan Balai Diklat - Berlakunya peraturan LAN tentang pengembangan kompetensi ASN 	<p style="text-align: center;">SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimalkan perencanaan strategis dalam penyusunan program pengembangan kompetensi digital - Tingkatkan Kerjasama dengan organisasi mitra untuk meningkatkan Pendidikan dan pelatihan - Optimalkan dukungan anggaran untuk meningkatkan sarana dan prasarana 	<p style="text-align: center;">WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manfaatkan Kerjasama dengan balai diklat untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai yang belum optimal - Gunakan peraturan LAN tentang pengembangan kompetensi ASN untuk mengatasi kesenjangan talenta - Optimalkan sarana dan prasarana
<p style="text-align: center;">T (THREAT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan Teknologi Informasi (IT) yang tidak dikelola dengan baik - Era Globalisasi yang tidak bisa diantisipasi pengaruh negatifnya - Tuntutan kecepatan pelayanan dari publik - Kebijakan APBN - Daerah tertinggal yang belum tersentuh internet 	<p style="text-align: center;">ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimalkan pengelolaan kebijakan APBN untuk alokasi pengembangan kompetensi - Optimalkan penggunaan system informasi untuk memenuhi tuntutan kecepatan pelayanan dari publik 	<p style="text-align: center;">WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimalkan kompetensi digital yang ada untuk tetap memberikan pelayanan public - Penyusunan rencana yang baik untuk mengelola perkembangan IT

Gambar 4.2 Matriks SWOT Bidang Pendidikan Islam

Berdasarkan matriks SWOT pada Gambar 4.2 yang memperlihatkan berbagai alternatif strategi untuk setiap kuadran yang berbeda, terlihat pula rancangan strategi untuk posisi SO dimana posisi organisasi saat ini berada pada kuadran SO. Rumusan strategi SO atau strategi agresif tersebut yaitu :

1. Mengoptimalkan perencanaan strategis dalam penyusunan program pengembangan kompetensi digital agar kebutuhan pengembangan kompetensi digital setiap pegawai dan kebutuhan setiap jabatan dapat teridentifikasi dengan baik sehingga program tepat sasaran dan berjalan dengan efektif dan efisien.

2. Tingkatkan Kerjasama dengan organisasi mitra baik itu Balai Diklat, Pemerintah Daerah setempat, maupun perusahaan lain yang sudah berhasil dalam transformasi digital untuk meningkatkan program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang sudah teridentifikasi dengan jelas pada proses perencanaan.
3. Optimalkan dukungan anggaran untuk meningkatkan sarana dan prasarana sebagai fasilitas yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi digital pegawai.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan melalui proses pengumpulan data dan analisis data, maka didapatkan beberapa rumusan strategi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai yaitu dengan memiliki perencanaan yang baik dalam menyusun program pengembangan kompetensi digital pegawai agar program tepat sasaran sehingga efektif dan efisien. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang didapatkan oleh Vasilieva dan kawan-kawan dalam jurnalnya yang berjudul “*Digital Competence Development Of State Civil Servants In The Russian Federation*”, dalam kesimpulannya mengemukakan bahwa penting untuk mengidentifikasi kualifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan sesuai dengan posisi dan sifat khusus pekerjaan serta tingkat kompleksitas yang berbeda dalam setiap jabatan. Perumusan dan perencanaan yang jelas dapat memberikan gambaran taktis dalam manajemen karir, program pengembangan individu dan program pelatihan pengembangan kompetensi dengan metode yang tepat bagi setiap pegawai (Vasilieva et al, 2018). Hal tersebut sejalan juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Valery dan kawan-kawan dalam jurnalnya yang berjudul “*Digital Competence of Employees and The Value of Human Resources in The Development Strategy of Enterprises*”, dalam penelitiannya menyatakan bahwa penting bagi manajer SDM untuk mengidentifikasi terlebih dahulu kesenjangan dalam kompetensi digital pegawai, untuk membantu mereka memahami kompetensi digital apa yang perlu mereka kembangkan sehingga program diberikan sesuai kebutuhan, bagaimana pengetahuan dan keterampilan baru akan membantu mereka bekerja secara profesional dan membentuk tujuan karir mereka (Valery et al., 2020).

Strategi lainnya untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat yaitu meningkatkan kerjasama dengan pihak mitra dalam meningkatkan program pelatihan dan pendidikan sebagai upaya untuk menambah pengetahuan dan melatih keterampilan pegawai untuk mendukung pekerjaannya. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eszter dan kawan-kawan sebagaimana tertuang dalam jurnalnya yang berjudul “*The Development of Competencies for Employability Digital Competencies Influence of The Industry 4.0 Concept on Digital Competencies*”, dalam kesimpulan penelitiannya dikemukakan bahwa pegawai perlu menerima pelatihan secara terus menerus dan berkesinambungan agar memiliki pengetahuan terkini yang terus berkembang dan mampu merespon dengan cepat perubahan pekerjaan di mana digitalisasi dan otomatisasi yang cepat

telah muncul, serta untuk menunjukkan fleksibilitas, atribut yang menjadi semakin penting di pasar tenaga kerja (Eszter et al., 2021).

Peningkatan pendidikan dan pelatihan, serta peningkatan sarana dan prasarana sebagai strategi peningkatan kompetensi digital pegawai juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adenekan dan kawan-kawan yang hasil penelitiannya dituangkan dalam jurnal berjudul “*Technological Innovation, Digital Competence and Job Performance of Secretaries in Public Tertiary Institutions in Ogun State, Nigeria*”, dimana kesimpulan hasil penelitiannya menyatakan bahwa harus ada mekanisme pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk memperbarui keterampilan dan kompetensi dalam teknologi kantor yang sedang berkembang sebagai upaya yang harus dilakukan terhadap pengembangan diri dan karir dengan maksud untuk memenuhi tuntutan organisasi modern dan tampil secara efektif dalam lingkungan digital. Kesimpulan lain mengemukakan bahwa kinerja yang efektif dan efisien bergantung pada inovasi teknologi dalam hal proses, infrastruktur, alat dan fasilitas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan untuk menghasilkan tingkat kinerja yang diinginkan (Adenekan et al., 2021).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menganalisis “Strategi Pengembangan Kompetensi Digital Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat”, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sudah cukup baik namun masih harus terus ditingkatkan. Kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sudah cukup baik namun masih harus ditingkatkan untuk mengejar predikat sangat baik guna meningkatkan nilai organisasi. Dalam upaya meningkatkan kompetensi digital dan kinerja pegawai masih ada kendala-kendala yang menjadi penghambat upaya tersebut. Sudah ada strategi yang dilakukan oleh Kanwil Kemenag Jawa Barat dalam rangka upaya meningkatkan kompetensi digital pegawainya yaitu berupa program-program pelatihan, workshop, sosialisasi, kerjasama dengan Balai Diklat, namun strategi tersebut belum optimal dan masih harus ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan rancangan strategi baru untuk mengembangkan kompetensi digital pegawai. Hasil analisis SWOT diketahui posisi organisasi saat ini yaitu berada pada kuadran I dimana pada kuadran I ini menggambarkan bahwa organisasi berada pada kondisi sedang tumbuh dan berkembang, dan strategi yang cocok digunakan dalam kondisi tersebut adalah strategi agresif. Strategi agresif dapat dirumuskan dengan mengoptimalkan kekuatan internal dan peluang eksternal yang sudah ada untuk memperkuat posisi organisasi yang sedang tumbuh dan berkembang. Kekuatan internal yang dioptimalkan yaitu berupa manajemen perencanaan program, kebijakan-kebijakan organisasi, alokasi anggaran untuk program pengembangan, perbaikan sarana dan prasarana serta manajemen pengawasan. Peluang eksternal yang dioptimalkan yaitu berupa kerjasama dengan pihak lain dalam upaya pengembangan kompetensi digital pegawai diantaranya kerjasama dengan Balai Diklat, Pemerintah Daerah, perusahaan-perusahaan yang sudah berhasil dalam transformasi digital, lembaga bimbingan belajar serta lembaga

pendidikan untuk pengembangan kompetensi digital pegawai lewat jalur pendidikan formal, pelatihan-pelatihan, sosialisasi, studi banding, pendampingan khusus (*coaching*) serta magang pegawai.

Rekomendasi

Untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai diperlukan strategi yang terukur dan dapat diimplementasikan dengan optimal sehingga strategi harus dirumuskan berdasarkan kesesuaian dengan kondisi organisasi saat ini. Untuk meningkatkan kinerja pegawai di era digital saat ini maka perlu adanya upaya mengembangkan kompetensi digital yang dimiliki pegawai sebagai bagian upaya menyesuaikan diri dengan perubahan yang terus terjadi. Untuk mengatasi kendala-kendala yang menghambat dalam upaya peningkatan kompetensi digital pegawai perlu adanya langkah-langkah yang dirumuskan sebagai solusi terhadap kendala tersebut. Berdasarkan hasil penelitian strategi yang dapat diimplementasikan sebagai solusi untuk mengembangkan kompetensi digital pegawai adalah perencanaan program yang lebih baik dimana kebutuhan pengembangan pegawai dan kebutuhan jabatan teridentifikasi dengan baik sehingga program tepat sasaran dan berjalan dengan efektif dan efisien. Tingkatkan kerjasama dengan mitra organisasi sebagai upaya meningkatkan program pendidikan dan pelatihan bagi pengembangan kompetensi digital pegawai. Optimalkan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan sebagai pendukung dalam proses mengembangkan kompetensi digital pegawai.

Selain rekomendasi yang disampaikan kepada pihak organisasi tempat peneliti melakukan penelitian, peneliti juga ingin menyampaikan saran kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dalam konteks yang sama, sebagaimana diketahui bersama bahwa penelitian yang ditulis ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan maka diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengembangkan atau menambah dimensi kompetensi digital serta dimensi strategi yang diteliti sehingga semakin memperkaya khasanah pengetahuan dan wawasan bagi pembaca maupun bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adenekan, & Tolulope, E. (2021). Technological Innovation, Digital Competence and Job Performance of Secretaries in Public Tertiary Institutions in Ogun State Nigeria. *International Journal of Innovative Science and Research Technology Volume 6, Issue 12 Desember 2021*.
- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Carretero, G. S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). DigComp 2.1 : The Digital Competence Framework for Citizens with Eight Proficiency Levels and Examples of Use. *Publications Office of The European Union, Luxembourg*, ISBN 978-92-79-68006-9.
- Edison, E., Yohny, A., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Endang, K. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Vol.4 Maret 2019*.

- Eszter, N., Kornel, N., & Karoly, S. (2021). The Development of Competencies for Employability Digital Competencies Influence of The Industry 4.0 Concept on Digital Competencies. *GiLE Journal of Skills Development Volume 1 No.2*.
- Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2017). *Metodologi Penelitian*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangipudi, M., & Vaidya, R. (2018). Sebuah Studi Tentang Digitalisasi dalam HRM dan Efektivitasnya dalam Eksekusi SDM Strategi dan Kebijakan. *Spiral, Vol.8 No.6*, doi:10.29042/2018-4220-4222.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Perifanou, M., & Economides, A. (2019). The Digital Competence Actions Framework. 11109-11116, DO-10.21125/iceri.2019.2743.
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Valery, P., & Olga, R. (2020). Digital Competence of Employees and The Value of Human Resources in The Development Strategy of Enterprises. *Materials Science and Engineering*.
- Vasilieva, E., Valentina, N., & Vera, A. (2018). Digital Competence Development of State Civil Servants in The Russian Federation. *Business Informatics No.4 (46)*, 28-42.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.