Tesis Rezki Nurrani MM

by Rezki Nurrani Mm

Submission date: 09-Aug-2023 01:57PM (UTC+0700)
Submission ID: 2143437995
File name: Cek_Plagiasi_-_Rezki_Nurrani_-_Bab_1,4,5.pdf (597.26K)
Word count: 13275
Character count: 87756

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

(Studi Kasus Pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat)

DRAFT TESIS

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Oleh :

REZKI NURRANI USMAN
NPM : 208020209

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi informasi yang saat ini berkembang semakin pesat telah membawa dunia memasuki era digital. Era digital merupakan era dimana informasi bisa didapat dengan mudah dan cepat melalui teknologi digital. Era digital telah memberikan dampak perubahan pada berbagai bidang kehidupan baik itu bidang ekonomi, pendidikan, pertahanan dan keamanan, sosial dan budaya maupun penyelenggaraan pemerintahan. Hal tersebut tentunya juga mempengaruhi perubahan perilaku, baik perilaku individu, perilaku organisasi maupun perilaku masyarakat.

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.

Pilar dasar dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik adalah dengan memberikan pelayanan yang akuntabel. Akuntabilitas layanan publik ini dapat berhasil diciptakan apabila dalam proses pelayanannya terdapat transparansi informasi. Salah satu upaya pemerintah untuk memberikan transparansi informasi tersebut yaitu dengan cara melakukan inovasi pelayanan berbasis teknologi digital. Digitalisasi dengan pemanfaatan dukungan teknologi informasi juga sebagai bentuk perwujudan reformasi birokrasi dalam sistem pemerintahan. Diharapkan dengan terwujudnya pelayanan publik yang baik dan efektif dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintahan dan administrasi publik.

Kesuksesan transformasi digital pada sebuah organisasi pemerintahan ditandai dengan adanya peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan kinerja. Pelayanan yang pada awalnya bersifat manual dimana masyarakat harus datang langsung bertatap muka dan membawa berbagai berkas persyaratan, kini dengan pemanfaatan teknologi bisa menggunakan platform online dimana hal tersebut berdampak pada penghematan tenaga, waktu, biaya dan proses. Selain mengembangkan aplikasi untuk layanan umum, pemerintah juga mengembangkan aplikasi untuk menerima aduan dan aspirasi masyarakat secara online serta dibentuknya Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) untuk memberikan layanan informasi secara profesional.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, proses transformasi digital harus mampu mengintegrasikan berbagai faktor sumber daya agar bisa menciptakan suatu nilai tambah. Kendati instansi memiliki perangkat teknologi yang canggih dan

modern namun tidak akan efisien apabila organisasi tidak memiliki kemampuan untuk mengelola dan memanfaatkannya. Oleh sebab itu, kapabilitas teknologi informasi atau keterampilan dalam mengelola teknologi informasi harus dimiliki oleh organisasi, serta harus adanya perubahan pola fikir dan sikap dalam prosesnya. Salah satu faktor utama dalam keberhasilan transformasi digital ialah kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) baik dari aspek pengetahuan, kemampuan, ataupun budaya kerja.

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.

Sumber daya manusia merupakan sebuah tantangan besar dalam proses transformasi. Perubahan digitalisasi dalam pekerjaan menuntut adanya kecepatan dan keaktifan yang harus dihadapi dengan menyiapkan sumber daya manusia secara personal dengan memberikan pemahaman pola pikir dan tekad yang kuat dari masing-masing individu. Artinya pengetahuan, keahlian, keterbukaan dan

kedewasaan menjadi sebuah ukuran kematangan sumber daya manusia. Sehingga hal tersebut memberikan dampak terhadap kesiapan SDM berproses dalam transformasi.

Amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 bahwa Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik. Seiring dengan harapan masyarakat dan tuntutan warga negara akan pelayanan publik yang baik menjadi sebuah keharusan bagi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga membangun kepercayaan dan kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas. UUD Nomor 25 tahun 2009 sebagai dasar hukum untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) tertera dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Rencana Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional sebagai salah satu misi pembangunan nasional sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional 2005 - 2025

adalah mewujudkan bangsa yang berdaya saing. Misi ini dapat dilakukan melalui pembangunan aparatur negara yang mencakup kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, dan sumber daya manusia (SDM) aparatur.

Instansi pemerintah dan BUMN sudah banyak yang berhasil melakukan transformasi digital. Sebagaimana yang di publish oleh Media Indonesia pada kolom teknologi tentang puncak acara Top Digital Awards 2021 yang dilaksakanakan di Jakarta pada akhir tahun 2021 dimana beberapa perusahaan dan instansi pemerintah berhasil meraih penghargaan tertinggi atau level bintang lima untuk Top Digital Award 2021 di antaranya adalah Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Pemerintah Kota (Pemkot) Tangerang, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek), selain itu ada Direktorat Jenderal Pajak (DJP), PT Bank Centrak Asia (BCA) Tbk., PT Pertamina (Persero), PT PLN (Persero), PT Pegadaian (Persero), PT Telkom Indonesia (Persero), dan Badan Standardisasi Nasional (BSN). Mereka berhasil mendapatkan penghargaan tersebut karena sudah mampu memenuhi kriteria utama penilaian, diantara kriterianya adalah perusahaan atau instansi yang berhasil dalam hal implementasi dan pemanfaatan teknologi digital dalam meningkatkan kinerja, daya saing, operasional, dan layanannya serta perusahaan atau instansi yang memiliki sistem, tata kelola, dan infrastruktur teknologi digital yang baik serta memiliki solusi teknologi digital unggulan (https://mediaindonesia.com/teknologi/459306/kemenkeu-meraih-level-bintang-lima-top-digital-awards-2021). Sedangkan Kementerian Agama saat ini belum bisa masuk nominasi penghargaan tersebut dikarenakan belum bisa memenuhi kriteria

utama penilaian, oleh karenanya saat ini Kementerian Agama sedang terus aktif berbenah dan terus berproses dalam transformasi digital.

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 Penyelenggaran 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.

Tabel 1.1
Jumlah Aplikasi Sistem Informasi pada Kanwil Kemenag Jabar

Bidang Pelayanan	Aplikasi Sistem Informasi
Bagian Tata Usaha (Umum, Kepegawaian, Keuangan, Perencanaan, Hukum, Humas, FKUB)	7
Bidang Penyelenggaraan Haji & Umrah	3
Bidang Urusan Agama Islam & Pembinaan Syariah	4
Bidang Penais, Zakat & Wakaf	3

Bidang Pelayanan	Aplikasi Sistem Informasi
Bidang Pendidikan Islam (Pendidikan Madrasah, Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Pendidikan Agama Islam)	13

Sumber : Arsip Organisasi Tahun 2022

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa hampir disemua bidang pelayanan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat mulai melakukan pelayanan secara digital dan bidang yang paling aktif melakukan perubahan mekanisme pelayanan menjadi digital adalah Bidang Pendidikan Islam. Bidang Pendidikan Islam terdiri dari tiga bidang pendidikan yaitu Pendidikan Madrasah, Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren serta Pendidikan Agama Islam, dimana Bidang Pendidikan Islam sudah mempunyai 13 aplikasi sistem informasi yang melayani berbagai program. 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. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu. Sejalan dengan amanat Undang-Undang tersebut, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat melalui Satuan Kerja Bidang Pendidikan Islam berupaya untuk terus membuka akses pendidikan bagi seluruh

masyarakat khususnya di wilayah Provinsi Jawa Barat, baik melalui lembaga pendidikan umum berciri khas agama maupun lembaga pendidikan keagamaan yang menjadi mitra Kementerian Agama.

Tabel 1.2
Aplikasi Sistem Informasi pada Bidang Pendidikan Islam

No	Bidang Unit Kerja	Nama Aplikasi Sistem Informasi	Mulai Digunakan (Tahun)
1	Bidang Pendidikan Madrasah	SIMPATIKA (Sistem Informasi dan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama)	2015
2	Bidang Pendidikan Agama Islam	SIAGA (Sistem Informasi Administrasi Guru Agama)	2018
3	Bidang PD Pontren	PBSB (Sistem Informasi Program Beasiswa Santri Berprestasi)	2018
4	Bidang Pendidikan Agama Islam	EMIS PAI (Education Management Information System)	2019
5	Bidang Pendidikan Madrasah	EMIS Madrasah (Education Management Information System)	2019
6	Bidang PD Pontren	EMIS Pontren (Education Management Information System)	2019
7	Bidang PD Pontren	SITREN (Sistem Informasi Pendaftaran Keberadaan Pesantren)	2020
8	Bidang Pendidikan Madrasah	SIPINTAR (Sistem Informasi Program Indonesia Pintar)	2021
9	Bidang Pendidikan Madrasah	KSM (Kompetisi Saint Madrasah)	2022
10	Bidang Pendidikan Madrasah	PDUM (Pangkalan Data Ujian Madrasah)	2022
11	Bidang PD Pontren	SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Bantuan)	2022
12	Bidang PD Pontren	SIKAP (Sistem Informasi Ketenagaan Pesantren)	2022
13	Bidang PD Pontren	SIPDAR PQ (Sistem Informasi Pendaftaran LPQ)	2022

Sumber : Arsip Bidang Pendidikan Islam Tahun 2022

Dari tabel 1.2 dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan penggunaan aplikasi sistem informasi sebagai mekanisme baru dalam memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat yang pada awalnya pelayanan dilaksanakan dengan manual dimana masyarakat harus datang langsung dengan membawa berkas dalam bentuk fisik kertas kini pelayanan dapat diakses secara online darimana pun dengan persyaratan berkas diupload dalam bentuk softcopy. Dalam tujuannya aplikasi sistem informasi ini dibuat untuk pelayanan yang efektif dan efisien yang memberikan kemudahan untuk penggunanya, namun sebagus apapun sebuah aplikasi sistem informasi dibuat tidak akan optimal apabila SDM yang mengoperasikannya tidak memiliki kemampuan yang baik untuk mengelolanya.

Tabel 1.3
Pegawai Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jabar berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase
31 - 35	1	2 %
36 - 40	7	12 %
41 - 45	14	25 %
46 - 50	14	25 %
51 - 55	10	18 %
56 - 60	10	18 %
Jumlah	56	100 %

Sumber : Arsip Bidang Pendidikan Islam Tahun 2022

Dari tabel 1.3 dapat diketahui bahwa pegawai di Bidang Pendidikan Islam apabila dikelompokan berdasarkan kecenderungan yang terbentuk sesuai dengan landasan dari pakar teori generasi Bencsik & Machova dalam Yanuar (2016:131), yang menyatakan bahwa generasi Y atau milenial yaitu usia 25 – 40 tahun yang

merupakan generasi yang tumbuh di tengah perkembangan teknologi yang pesat sehingga lebih mampu mengidentifikasi informasi, terlihat hanya berjumlah 14%. Generasi Y menjadikan teknologi sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari sehingga cenderung berbeda dengan generasi X yang berusia 41 – 55 tahun yang memanfaatkan teknologi hanya secara praktikal untuk mengerjakan pekerjaan yang berdasarkan tabel 1.3 generasi X berjumlah lebih besar yaitu 68%, sedangkan sisanya yaitu generasi *babyboomers* atau pra pensiun sebanyak 18%. Ini artinya pegawai di Bidang Pendidikan Islam di dominasi oleh generasi X dan *babyboomers* yang apabila dijumlahkan mencapai 86% dimana dua generasi tersebut pengalaman dan pengetahuan digitalnya kurang dan perlu untuk ditingkatkan.

Berdasarkan pra-survey untuk mengetahui tingkat kemahiran kompetensi digital dan hasil kinerja, dengan melakukan wawancara singkat terhadap sepuluh pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat, dimana materi wawancara mengacu pada teori pengelompokan tingkat kemahiran kompetensi digital versi DigCom 1.0 (Carretero Gomez, 2017:21), didapatkan kesimpulan bahwa lima pegawai memiliki tingkat kemahiran dasar dimana hanya bisa melakukan tugas-tugas sederhana dengan bimbingan, tiga orang tingkat menengah dimana dapat mengerjakan tugas rutin maupun tidak rutin yang terdefinisi dengan baik dengan masalah yang mudah dan dapat dikerjakan secara mandiri, serta dua orang tingkat lanjutan dimana dapat mengerjakan tugas dan masalah yang berbeda dan tugas yang harus menyesuaikan. Dari hasil pra-survey tersebut menggambarkan sebagian besar berada pada tingkat kemahiran kompetensi digital dasar, yang apabila diberikan tugas yang berbeda dengan

masalah yang berbeda memerlukan waktu yang cukup lama untuk mempelajari dan menyesuaikan, sehingga target pekerjaan sering terlambat selesai, tingkat kesalahan yang cukup tinggi yang menyebabkan kualitas pekerjaan menjadi rendah.

Dari hasil pra-survey dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi digital pegawai yang masih banyak ditingkat dasar, 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.

SDM sebagai faktor penting dalam sebuah pencapaian tujuan organisasi menjadi faktor yang harus mendapatkan perhatian khusus dalam pemetaan strategis. Salah satu komponen dalam keberhasilan kinerja pegawai adalah faktor kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dan secara khusus di era digitalisasi saat ini yang harus dimiliki oleh pegawai adalah kompetensi digital. Kompetensi yang diaplikasikan dengan tepat tidak hanya dapat mencapai sasaran kinerja namun diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut yang secara berkesinambungan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.

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 adalah sebagai berikut :

- ***Strength (Kekuatan)***

  Peningkatan terhadap kualitas data dan sistem informasi merupakan salah satu sasaran kinerja Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat pada bidang layanan Pendidikan Islam yang tercantum dalam Rencana Strategis Organisasi untuk periode tahun 2020-2024. Hal tersebut menjadi sebuah kekuatan karena apabila tercantum dalam paparan Renstra maka program tersebut mendapat dukungan secara anggaran dan kebijakan, serta komitmen yang cukup tinggi dari para pejabat struktural dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

  Selain itu, aplikasi sistem informasi yang saat ini ada dan sudah digunakan untuk memberikan pelayanan atau pengolahan data, sistemnya terintegrasi dengan Kementerian Agama Pusat sehingga penyediaan fasilitas lebih optimal, baik itu penyediaan server dengan kapasitas besar, program aplikasi yang memadai, maupun perawatan yang lebih terkontrol.

- ***Weakness (Kelemahan)***

  Kompetensi digital pegawai yang masih harus ditingkatkan serta keadaan pegawai yang saat ini bertugas di Bidang Pendidikan Islam didominasi oleh pegawai dengan usia generasi x dan pra-pensiun yaitu usia antara 41-60 tahun sebanyak 86%. Meskipun pegawai dengan usia tersebut secara pengalaman kerja lebih lama namun dikarenakan digitalisasi ini sebagai sesuatu yang baru dimana kemampuan untuk memahami dan mempelajari

keterampilan baru tidak semudah dan secepat yang bisa dilakukan oleh generasi milenial atau generasi yang lebih muda, sehingga hal tersebut menjadi sebuah kelemahan yang harus segera dicarikan solusinya agar organisasi dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan lebih baik.

Disamping itu, sarana dan prasarana sistem informasi yang dimiliki saat ini baik *hardware*, *software* maupun jaringan belum cukup memadai, masih banyak fasilitas dengan standar kualifikasi yang belum *upgrade,* sehingga cukup menghambat dalam proses pelaksanaan tugas, hal tersebut salah satunya dikarenakan alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi dan pengadaan sarana dan prasarana yang terbatas. Begitupun dengan perencanaan pengembangan kompetensi yang belum termanage dengan baik membuat pelaksanaannya menjadi kurang optimal.

- ***Opportunity (Peluang)***

  Di era perkembangan teknologi digital yang semakin cepat, dengan penggunaan IT yang tepat diharapkan perusahaan dapat berkembang lebih efektif dan efisien, efisiensi secara waktu, tenaga maupun biaya. Selain itu, dengan adanya teknologi informasi, perusahaan dapat mengelola data atau informasi apapun yang dibutuhkan dengan lebih cepat, komunikasi dan pengambilan keputusan menjadi lebih cepat juga. Begitu juga di era globalisasi sebagaimana mengadopsi konsep *New Public Service* (NPS), maka dapat dikatakan bahwa peran negara/pemerintah justru akan semakin signifikan di era globalisasi. Implementasi dari konsep *New Public Service* (NPS) ini pada satu sisi akan membuat negara/pemerintah melalui

birokrasinya mampu menyikapi perubahan-perubahan yang senantiasa terjadi dalam skala global secara arif dan bijaksana, serta di sisi lainnya akan dapat memenuhi tuntutan-tuntutan dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang prima. Hal ini karena masyarakat harus mendapatkan pelayanan yang baik sebagai warga negara, bahkan harus lebih baik dari pelayanan yang diberikan terhadap seorang pelanggan.

Terjalinnya kerjasama yang baik antara Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat dengan Pemerintah Daerah dalam program integrasi data menjadi sebuah dukungan positif dalam mengembangkan penerapan system informasi. Dukungan berupa dana hibah yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan pelatihan, sosialisasi, workshop, bantuan sarana berupa perangkat keras (*hardware*) serta kerjasama dalam membuat program aplikasi. Selain dengan Pemerintah Daerah, terjalin juga kerjasama dengan Balai Diklat Keagamaan yang menjadi salah satu wadah pengembangan kompetensi dengan jalur pendidikan dan pelatihan.

Disamping itu, berlakunya peraturan LAN (Lembaga Administrasi Negara) tentang pengembangan kompetensi ASN menjadi sebuah dasar acuan dalam program pengembangan kompetensi digital pegawai, dimana setiap ASN berhak mendapatkan pengembangan kompetensi.

- ***Threat (Ancaman)***

Perkembangan teknologi informasi selain menjadi sebuah peluang dapat juga menjadi sebuah ancaman apabila tidak dikelola dengan baik dan tidak dibarengi dengan pengetahuan yang baik, terutama dari segi keamanan data

dan informasi. Perkembangan IT yang semakin cepat apabila tidak diimbangi dengan berkembangnya kemampuan pegawai tentang digital akan membuat organisasi menjadi tertinggal. Begitupun memasuki era globalisasi dewasa ini yang mulai merambah berbagai aspek kehidupan masyarakat diantaranya pada bidang pelayanan publik yang apabila tidak mampu membendung atau mengantisipasi berbagai pengaruh negatif yang ditimbulkan maka akan menjadi sebuah ancaman yang bisa merubah tatanan budaya dan perilaku kerja.

Adanya tuntutan kecepatan pelayanan dari publik apabila tidak mampu dipenuhi dengan baik akan menurunkan nilai organisasi dan kepercayaan dimata masyarakat. Sebagaimana berdasarkan pasal 21 UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, bahwa setiap penyelenggara pelayanan publik berkewajiban memenuhi 14 komponen standar pelayanan yang salah satu komponennya adalah jangka waktu penyelesain. Di era digital yang serba cepat perlahan mempengaruhi perilaku masyarakat akan tuntutan terhadap cepatnya pelayanan publik. Disamping itu, kebijakan APBN yang naik turun dan kondisional menjadi sebuah ancaman yang dapat membuat berbagai program pemerintah diantaranya program pengembangan kompetensi pegawai berjalan tidak optimal sebagaimana yang telah direncanakan. Begitupun dengan masih adanya daerah tertinggal di Jawa Barat yang masih belum tersentuh internet, sebagaimana berdasarkan data dari Open Data Ekosistem Jabar masih ada sekitar 20% desa di Jawa Barat yang belum memiliki akses internet, sehingga lembaga-lembaga pendidikan

keagamaan islam di daerah tersebut sulit mendapatkan informasi penting mengenai program-program di bidang pendidikan keagamaan islam, tentunya hal tersebut cukup menghambat untuk tercapainya kinerja bidang dengan optimal.

Tabel 1.4
SWOT Analysis Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jabar

Strenghth (Kekuatan)	*Weakness* (Kelemahan)
- 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	- 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
Opportunity (Peluang)	*Threat* (Ancaman)
- 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	- 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

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor penting untuk mendukung keberhasilan transformasi digital di sebuah organisasi yaitu fasilitas sarana dan prasarana, kebijakan organisasi, dan tentunya faktor terpenting yaitu sumber daya manusia (SDM), baik pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai-nilai yang diyakini, pola pikir serta sikap positif dalam merespon sebuah kemajuan teknologi digital. Pegawai harus mampu beradaptasi dengan baik terhadap proses digitalisasi yang berjalan begitu cepat, dan hal tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri untuk Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat agar dapat menjalankan peran dan fungsinya dalam memberikan pelayanan untuk publik serta dapat meningkatkan kinerja pegawainya maupun kinerja organisasi guna tercapainya tujuan dan sasaran organisasi dengan optimal.

Melihat fenomena diatas, perlu dipahami bahwa urgensi transformasi digital bukanlah sekadar mengikuti tren dunia semata. Berdasarkan laporan PBB tahun 2018, penggunaan platform Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan e-government merupakan katalis penting dalam mencapai kesuksesan *Sustainable Development Goals* 2030 mendatang. PBB menyampaikan, persebaran TIK dan koneksi global antar negara memiliki potensi luar biasa untuk mempercepat pekerjaan manusia, menjembatani jurang teknologi digital, dan mengembangkan pengetahuan masyarakat seperti sains dan inovasi teknologi (UNDESA, 2018:192). Pesatnya kemajuan teknologi dan besarnya dampak transformasi digital yang pasti akan terus terjadi adalah tamparan bagi setiap negara untuk memahami transformasi digital sebagai sebuah “kebutuhan” bukan hanya sebatas kewajiban.

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 perusahan dapat terus berjalan dan meningkat guna tercapainya tujuan organisasi dan mewujudkan keberhasilan transformasi digital dalam organisasi, maka peneliti ingin melakukan analisis terhadap kompetensi digital yang dimiliki pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat sebagai salah satu instansi pemerintah yang berperan memberikan pelayanan publik, berdasarkan uraian tersebut maka peneliti akan mengambil judul penelitian "Strategi Peningkatan Kompetensi Digital Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat)".

1.2 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.

1.3 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 Kemeneterian Agama Provinsi Jawa Barat.

1.4 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 Kemeneterian Agama Provinsi Jawa Barat.

4) Strategi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kemeneterian Agama Provinsi Jawa Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

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

1) Manfaat Teoritis

a. Sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Sebagai bahan pemikiran untuk penelitian yang selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Sebagai sumbangan pemikiran untuk perkembangan program studi Manajemen Bisnis.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi pihak instansi tempat penelitian, 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.

b. Bagi mitra instansi, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi atau rekomendasi tentang bagaimana strategi peningkatan kompetensi digital pegawai dapat diimplementasikan serta dampaknya bagi peningkatan kinerja pegawai di sebuah organisasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian

4.1.1 Profil Organisasi

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. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat beralamatkan di Jalan Jenderal Sudirman No.644 Kelurahan Dunguscariang Kecamatan Andir Kota Bandung.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat dalam tugasnya menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di provinsi;
2. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang haji dan umrah;
3. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan;
4. Pembinaan kerukunan umat beragama;
5. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;

6. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program; dan
7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di provinsi.

1.1.2 Visi dan Misi Organisasi

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.

Visi dan misi tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk 8 (delapan) tujuan dengan sasarannya masing-masing berikut indikatornya guna memudahkan realisasi dan pengukuran capaiannya, yaitu :

1. Peningkatan kualitas pemahaman dan pengamalan ajaran agama;
2. Pengukuhan suasana kerukunan hidup umat beragama yang harmonis;
3. Pemenuhan kebutuhan akan pelayanan kehidupan beragama yang berkualitas dan merata;
4. Peningkatan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan;
5. Peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah;
6. Peningkatan kualitas tata kelola pembangunan bidang agama;
7. Peningkatan akses pendidikan umum berciri khas agama dan pendidikan keagamaan; dan
8. Peningkatan mutu pendidikan umum berciri khas agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.

Dalam upaya penyelarasan dan mempertajam tugas dan fungsi Kanwil Kementerian Agama, berdasarkan Surat Kepala Biro Perencanaan Nomor : B-3392/SJ/B.I.1/OT.01.2/2018 tanggal 26 April 2018 perihal Indikator Kinerja Utama (IKU) Kanwil Kementerian Agama Provinsi, delapan tujuan diatas kemudian disederhanakan ke dalam 5 (lima) sasaran berikut indikatornya masing-masing, yakni :

1. Meningkatnya kualitas kehidupan umat beragama;
2. Meningkatnya harmoni sosial dan kerukunan antar umat beragama;
3. Meningkatnya kualitas pelayanan keagamaan;
4. Meningkatnya akses layanan pendidikan;
5. Meningkatnya mutu pendidikan agama dan keagamaan.

4.2 Hasil Penelitian

Proses penelitian yang diawali dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi pustaka yang telah dirancang sedemikian rupa dan dilaksanakan pada penelitian lapangan guna mendapatkan informasi dan data akurat. Materi wawancara mengacu pada dimensi yang sudah diuraikan pada operasionalisasi paramater sebagaimana tercantum pada Tabel 3.1 tentang Operasionalisasi Parameter agar wawancara dapat fokus dan memiliki batasan yang jelas, namun dalam pelaksanaannya materi wawancara dapat berkembang sesuai kebutuhan apabila dirasa informasi belum cukup. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang dapat memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini. Sedangkan pengumpulan data melalui studi pustaka yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen yang merupakan arsip intern organisasi sebagai data sekunder. Informan yang terlibat dalam penelitian ini adalah:

1. W1 : Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat yaitu Dr. H. Hanif Hanafi, M.Si.

Tujuannya untuk mendapatkan informasi dari sisi pandangan sebagai pimpinan organisasi.

2. W2 : Pegawai Fungsional Umum pada Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat yaitu Hj. Tresnawati. Tujuannya untuk mendapatkan informasi dari sisi pandangan sebagai pegawai pada umumnya yang mewakili pegawai dengan usia yang mendominasi pada Bidang Pendidikan Islam.
3. W3 : Pranata Komputer pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat yaitu Yudi Hermawan, ST. Tujuannya untuk mendapatkan informasi dari sisi pandangan sebagai pegawai yang ahli di bidang teknologi informasi.
4. W4 : Widyaiswara pada Balai Diklat Keagamaan Bandung yaitu Hj. Ati Susanti, M.Ag. Tujuannya untuk mendapatkan informasi dari sisi pandangan sebagai akademisi.

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

4.2.1.1 Pengumpulan Data Hasil Wawancara

Untuk mengetahui informasi dan data tentang kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat saat ini, dalam penelitian ini Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1), Fungsional Umum pada Bidang PD Pontren (W2), Pranata Komputer (W3), dan Widyaiswara Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4) yang berlaku sebagai informan memberikan informasi sebagai berikut:

1) Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1) :

P_1 : Bagaimana kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat ?

J_1 : *Cukup, namun masih harus ditingkatkan, masih ada sejumlah pegawai yang belum bisa mengoperasikan sistem aplikasi dengan baik sehingga membuat pekerjaan kadang menjadi terlambat*

P_2 : Apakah pegawai pada Bidang Pendidikan Islam mendapatkan informasi yang cukup mengenai digitalisasi?

J_2 : *Ya, sosialisasi tentang digitalisasi sedang digencarkan, diharapkan seluruh pegawai dapat memahami digitalisasi dengan baik*

P_3 : Apakah pegawai di Bidang Pendidikan Islam mendapatkan pelatihan keterampilan penggunaan teknologi digital?

J_3 : *Ya, namun masih terbatas, belum semua pegawai dapat diikutsertakan dalam pelatihan, dan belum semua kebutuhan pelatihan dapat dilaksanakan*

P_4 : Bagaimana pegawai di Bidang Pendidikan Islam menyikapi terjadinya transformasi digital ?

J_4 : *Ada yang terlihat antusias mempelajarai hal baru namun ada juga yang merasa tidak tertarik karena sudah nyaman dengan cara lama yang manual*

2) Hasil wawancara dengan Pegawai Fungsional Umum (W2) :

P_1 : Bagaimana kompetensi digital yang anda miliki?

J_1 : *Masih kurang, hanya bisa mengoperasikan aplikasi komputer yang sederhana, mengingat usia yang sudah tidak muda lagi jadi motivasi belajar yang sudah berkurang dan tidak punya latar belakang pendidikan komputer*

P_2 : Darimana Anda mendapatkan pengetahuan tentang penggunaan teknologi digital yang berkaitan dengan tugas anda?

J_2 : *Diajarkan oleh rekan, lihat tutorial dan berdasarkan pengalaman*

P_3 : Apakah Anda pernah mengikuti pelatihan keterampilan penggunaan teknologi digital untuk kebutuhan pekerjaan?

J_3 : *Tidak pernah*

P_4 : Bagaimana Anda menyikapi terjadinya perubahan cara kerja dari manual menjadi digitalisasi ?

J_4 : *Harus punya kemauan untuk belajar supaya bisa kerja mandiri tanpa bergantung atau mengandalkan rekan lain*

3) Hasil wawancara dengan Pranata Komputer (W3) :

P_1 : Bagaimana kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam menurut anda ?

J_1 : *Masih harus ditingkatkan*

P_2 : Darimana Anda mendapatkan pengetahuan tentang digital ?

J_2 : *Dari latarbelakang pendidikan, pengalaman, dan sering membaca terkait perkembangan teknologi digital*

P_3 : Bagaimana Anda bisa memiliki keterampilan digital yang baik?

J_3 : *Sering mencoba berlatih dengan praktek langsung, belajar dari pengalaman, dan pernah mengikuti pelatihan-pelatihan tetang IT*

P_4 : Bagaimana Anda menyikapi terjadinya perubahan yang semakin cepat mengenai cara kerja dari manual ke komputerisasi?

J_4 : *Termotivasi untuk memiliki keahlian IT yang lebih baik,*

4) Hasil wawancara dengan Widyaiswara pada Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4) :

P_1 : Bagaimana kompetensi digital yang harus dimiliki pegawai agar dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik ?

J_1 : *Pegawai harus memiliki kompetensi digital yang baik, memahami dan mampu mengoperasikan komputer dan program aplikasi pendukung tugas dan fungsinya dengan baik sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lancar*

P_2 : Pengetahuan digital seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya ?

J_2 : *Pegawai harus memiliki pengetahuan digital yang mumpuni, minimal mengetahui dan memahami tentang teknologi digital secara umumnya dengan cara meningkatkan kegiatan literasi digitalnya*

P_3 : Keterampilan digital seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya ?

J_3 : *Pegawai harus memiliki keterampilan digital yang baik, minimal pada tingkat keterampilan menengah dimana pegawai mampu*

menyelesaikan tugas-tugas rutinnya, akan lebih baik apabila sudah ditingkat mahir.

P_4 : Bagaimana seharusnya pegawai bersikap terhadap adanya transformasi digital?

J_4 : *Pegawai harus bersikap antusias, memiliki motivasi tinggi untuk belajar dan berlatih, serta semangat untuk saling mengajarkan.*

4.2.1.2 Pengumpulan Data Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi terhadap sejumlah pegawai pada Bidang Pendidikan Islam dengan sampel sebanyak 54 pegawai didapat informasi yang menggambarkan tingkat kompetensi digital pegawai, pengelompokan tingkat kompetensi digital mengacu pada versi DigCom 1.0 yang mendefinisikan 4 level kemahiran kompetensi digital serta berdasarkan penguasaan bidang kompetensi sebagaimana dalam Carretero et al. (2017:21-22), dan didapat informasi sebagai berikut :

Tabel 4.1
Tingkat Kompetensi Digital Pegawai Pada Bidang Pendidikan Islam

Level DigCom 1.0	Kompleksitas Tugas	Otonomi	Kognitif Domain	Jumlah Pegawai
Dasar	Tugas sederhana	Dengan bimbingan	Mengingat	-
	Tugas sederhana	Sendiri dan dengan bimbingan apabila diperlukan	Mengingat	10
Menengah	Tugas rutin, terdefinisi dengan baik, dan masalah-masalah yang mudah	Mandiri	Memahami	15

Level DigCom 1.0	Kompleksitas Tugas	Otonomi	Kognitif Domain	Jumlah Pegawai
	Tugas dan masalah yang terdefinisi dengan baik dan tidak rutin	Mandiri dan menyesuaikan kebutuhan	Memahami	12
Lanjutan	Tugas dan masalah yang berbeda	Membimbing orang lain	Menerapkan	9
	Tugas yang harus menyesuaikan	Mampu beradaptasi dengan orang lain dalam konteks yang kompleks	Mengevaluasi	6
Spesialisasi tinggi	Menyelesaikan masalah yang komplek dengan solusi yang terbatas	Mengintegrasikan untuk berkontribusi terhadap praktek profesional dan membimbing orang lain	Menciptakan	-
	Menyelesaikan masalah yang komples dengan banyak faktor yang berinteraksi	Mengusulkan ide-ide baru dan proses ke lapangan	Menciptakan	-

Tabel 4.2
Bidang Kompetensi Digital Pegawai Pada Bidang Pendidikan Islam

Area Kompetensi	Kompetensi	Jumlah Pegawai
1. Informasi dan literasi data	1.1 Menjelajah, mencari, dan memfilter data, informasi, dan konten digital. 1.2 Mengevaluasi data, informasi dan konten digital. 1.3 Mengelola data, informasi, dan konten digital	54

Area Kompetensi	Kompetensi	Jumlah Pegawai
2. Komunikasi dan kolaborasi	2.1 Berinteraksi melalui teknologi digital 2.2 Berbagi melalui teknologi digital 2.3 Terlibat dalam kewarganegaraan melalui teknologi digital 2.4 Berkolaborasi melalui teknologi digital 2.5 Netiket 2.6 Mengelola identitas digital	54
3. Pembuatan konten digital	1.1 Mengembangkan konten digital 1.2 Mengintegrasikan dan mengelaborasi ulang konten digital 1.3 Hak Cipta dan Lisensi 1.4 Pemrograman	7
4. Keamanan	4.1 Melindungi perangkat 4.2 Melindungi data pribadi dan privasi 4.3 Melindungi kesehatan dan kesejahteraan 4.4 Melindungi lingkungan	8
5. Pemecahan masalah	5.1 Memecahkan masalah teknis 5.2 Mengidentifikasi kebutuhan dan tanggapan teknologi 5.3 Secara kreatif menggunakan teknologi digital 5.4 Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi digital	5

4.2.1.3 Rangkuman Data Hasil Wawancara Dan Observasi

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara dengan informan dan hasil observasi selama penelitian di lapangan, didapat informasi

tentang kondisi kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat saat ini yaitu :

1) Pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat memiliki kompetensi digital yang cukup baik pada tahap kemampuan dasar dan menengah , namun masih kurang untuk tahap kemampuan lanjutan atau mahir. Sebagian besar pegawai sudah mampu mengoperasikan komputer untuk mengerjakan tugas rutin yang sederhana, namun belum semua bisa menyelesaikan tugas yang berbeda atau tugas yang harus menyesuaikan dengan masalah yang berbeda, dan belum ada pegawai yang bisa menciptakan atau penyelesaian masalah IT. Untuk bidang kompetensi sebagaimana informasi dalam table 4.2 diketahui bahwa hampir semua pegawai yaitu sebanyal 54 pegawai dapat melakukan literasi data dan komunikasi melalui digital, namun masih sangat sedikit yang bisa membuat konten digital, menguasai keamanan dan pemecahan masalah digital. Pengelompokan tahapan kemampuan digital ini sebagaimana menurut International Telecommunications Union (ITU) atau Perserikatan Telekomunikasi Internasional dalam Perifanou dan Economides (2019:110) yang menyatakan bahwa keterampilan digital dasar adalah keterampilan dasar untuk melakukan tugas-tugas dasar. Keterampilan dasar mencakup perangkat keras, perangkat lunak, dan operasi online dasar. Sedangkan keterampilan digital menengah merupakan keterampilan yang mencakup semua keterampilan digital atau TIK dasar, dan tambahan keterampilan yang dibutuhkan di tempat kerja, yang umumnya terkait dengan

pengetahuan tentang penggunaan aplikasi berbeda yang telah dikembangkan oleh pengembang profesional TIK, dan kemampuan digital lanjut merupakan keterampilan yang ditargetkan pada pekerjaan yang lebih kompleks di sektor TIK, termasuk penyebaran jaringan dan layanan atau pengembangan teknologi TIK / digital baru.

2) Pengetahuan digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat cukup baik namun masih harus ditingkatkan. Meskipun instansi sudah sering mensosialisasikan tentang digitalisasi namun pengetahuan secara khusus tentang penggunaan teknologi informasi yang rinci masih kurang, serta kegiatan literasi digital pegawai yang lebih banyak mencari informasi umum dibanding mempelajari informasi-informasi teknologi digital. Pengetahuan menurut Sutrisno dalam Alias & Serang (2018: 85) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.

3) Keterampilan digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sudah cukup untuk tahap penggunaan, namun masih perlu ditingkatkan karena masih sedikit pegawai yang mampu menggunakan teknologi informasi untuk menciptakan dan untuk pemecahan masalah. Hasibuan (2017: 94) mengemukakan bahwa keterampilan kerja seseorang adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan padanya. Keterampilan seseorang dapat dilihat saat mengambil kesempatan, kecermatan memakai alat-alat dalam perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

4) Sikap pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat terhadap pemanfaatan teknologi digital sudah cukup baik, para pegawai ada kemauan untuk belajar meski dengan motivasi yang berbeda-beda dikarenakan latar belakang, usia dan pengalaman yang berbeda pula. Prawirosentono dalam Mafra dkk. (2020: 30) mengemukakan bahwa perilaku pegawai adalah suatu karakteristik penting dari individu dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Dengan demikian, 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.

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

4.2.2.1 Pengumpulan Data Hasil Wawancara

Untuk mengetahui informasi dan data tentang kondisi kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jabar saat ini, peneliti melakukan wawancara dengan Informan yang terdiri dari Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1), Pegawai Fungsional Umum (W2), Pranata Komputer (W3) dan Widyaiswara Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4), dan didapatkan informasi sebagai berikut :

1) Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1) :

P_1 : Bagaimana kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat ?

J_1 : *Sudah cukup baik, namun masih harus terus ditingkatkan agar organisasi mendapatkan predikat yang lebih baik dalam bidang kinerja pegawai*

P_2 : Apakah sasaran kerja setiap pegawai dapat tercapai dengan baik?

J_2 : *Ya, namun secara kualitas masih harus diperbaiki dan ditingkatkan*

P_3 : Bagaimana perilaku atau sikap kerja pegawai pada saat menjalankan tugasnya?

J_3 : *Etos kerja dan disiplin harus semakin ditingkatkan*

P_4 : Bagaimana prestasi kerja yang ditunjukan pegawai? Apakah memenuhi standar?

J_4 : *Sejauh ini banyak yang mendapatkan predikat "baik", namun akan lebih bagus lagi kalo predikatnya bisa "baik sekali".*

2) Hasil wawancara dengan Pegawai Fungsional Umum (W2) :

P_1 : Menurut anda, bagaimana kinerja anda dan pegawai lainnya ?

J_1 : *Cukup baik dalam tingkatan standar*

P_2 : Apakah anda dan pegawai lainnya dapat mencapai target kerja yang telah ditetapkan?

J_2 : *Ya, namun dari segi capaian waktu masih sering terlambat dan kualitas masih harus diperbaiki*

P_3 : Bagaimana anda bersikap ketika menjalankan tugas pekerjaan ?

J_3 : *Berusaha bertanggung jawab menyelesaikan setiap pekerjaan*

P_4 : Bagaimana predikat prestasi kerja yang anda dapatkan pada penilaian kinerja ?

J_4 : *Dalam SKP tahun 2022 mendapatkan predikat "Baik"*

3) Hasil wawancara dengan Pranata Komputer (W3) :

P_1 : Bagaimana kinerja pegawai di Bidang Pendidikan Islam menurut anda ?

J_1 : *Cukup baik*

P_2 : Apakah anda dapat mencapai sasaran kerja dengan baik?

J_2 : *Ya, walau terkadang terlambat penyelesaiannya karena faktor koordinasi*

P_3 : Bagaimana sikap kerja anda dalam menjalankan tugas pekerjaan anda?

J_3 : *Menjaga semangat, motivasi dan berusaha memanage pekerjaan dengan baik*

P_4 : Apa predikat prestasi kerja yang anda dapat dalam penilaian kinerja berkala?

J_4 : *Dalam SKP tahun 2022 mendapat predikat "Baik"*

4) Hasil wawancara dengan Widyaiswara pada Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4) :

P_1 : Bagaimana seharusnya kinerja yang dimiliki oleh pegawai ?

J_1 : *Pegawai harus memiliki kinerja yang baik dengan sasaran kerja yang tercapai, kualitas hasil kerja yang baik, tepat waktu penyelesaian, dan dapat dipertangungjawabkan*

P_2 : Apa saja yang perlu dilakukan supaya target kerja yang sudah ditetapkan diawal bisa tercapai dengan baik?

J_2 : *Manage pekerjaan dengan baik, miliki pengetahuan tentang pekerjaan yang akan diselesaikan dan memiliki keterampilan yang baik untuk mengerjakan dan menyelesaikannya*

P_3 : Bagaimana seharusnya sikap kerja pegawai pada saat menjalankan tugas fungsinya sebagai pegawai?

J_3 : *Pegawai harus memiliki sikap profesional dan etos kerja yang tinggi pada saat menjalankan tugas dan fungsinya*

P_4 : Apa yang harus dilakukan supaya pegawai mendapatkan prestasi kerja dengan predikat "Sangat Baik" ?

J_4 : *Harus mampu mencapai target kerja, harus memiliki attitude kerja yang baik, harus memiliki pengetahuan dan keahlian yang baik tentang pekerjaannya*

4.2.2.2 Pengumpulan Data Hasil Observasi

Berdasarkan pengamatan dilapangan didapatkan informasi mengenai kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam, data hasil kinerja mengacu pada arsip intern organisasi berupa dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahun 2021 dengan format penilaian sebagaimana tercantum pada PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan SKP Tahun 2022 dengan

format sebagaimana yang tercantum pada PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN yang memuat penilaian terhadap hasil kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai, diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.3
Evaluasi Kinerja Pegawai Pada Bidang Pendidikan Islam (SKP 2021)

Unsur Penilaian	Indikator	Nilai/Predikat	Jumlah Pegawai
Sasaran Kerja	Kuantitas/Output	91 – 100 (Sangat Baik)	4
		76 – 90 (Baik)	47
		61 – 75 (Cukup)	3
	Kualitas/Mutu	91 – 100 (Sangat Baik)	4
		76 – 90 (Baik)	47
		61 – 75 (Cukup)	3
	Ketepatan Waktu	91 – 100 (Sangat Baik)	5
		76 – 90 (Baik)	44
		61 – 75 (Cukup)	5
Perilaku Kerja	Orientasi Pelayanan	91 – 100 (Sangat Baik)	6
		76 – 90 (Baik)	48
		61 – 75 (Cukup)	-
	Integritas	91 – 100 (Sangat Baik)	4
		76 – 90 (Baik)	50
		61 – 75 (Cukup)	-
	Komitmen	91 – 100 (Sangat Baik)	5
		76 – 90 (Baik)	49
		61 – 75 (Cukup)	-
	Disiplin	91 – 100 (Sangat Baik)	6
		76 – 90 (Baik)	44
		61 – 75 (Cukup)	2
	Kerjasama	91 – 100 (Sangat Baik)	5
		76 – 90 (Baik)	46
		61 – 75 (Cukup)	3
Prestasi Kerja	60% Sasaran Kerja + 40% Perilaku Kerja	91 – 100 (Sangat Baik)	5
		76 – 90 (Baik)	47
		61 – 75 (Cukup)	2
		51 – 60 (Kurang)	-

Tabel 4.4
Evaluasi Kinerja Pegawai Pada Bidang Pendidikan Islam (SKP 2022)

Area Penilaian	Predikat	Jumlah Pegawai
Hasil Kerja	Diatas Ekspektasi	6
	Sesuai Ekspektasi	48
	Dibawah Ekspektasi	-
Perilaku Kerja	Diatas Ekspektasi	6
	Sesuai Ekspektasi	48
	Dibawah Ekspektasi	-
Kinerja Pegawai	Sangat Baik	6
	Baik	48
	Butuh Perbaikan	-
	Kurang	-
	Sangat Kurang	-

4.2.2.3 Rangkuman Data Hasil Wawancara Dan Observasi

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara dengan informan dan hasil observasi serta studi pustaka dilapangan didapat informasi mengenai kondisi kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat saat ini, yaitu :

1) Kinerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sudah cukup baik namun masih harus terus ditingkatkan untuk mengejar predikat sangat baik guna meningkatkan nilai organisasi. Sebagaimana terlihat dalam tabel 4.3 dan tabel 4.4 bahwa lebih banyak pegawai mendapatkan predikat baik namun masih sangat sedikit pegawai yang mendapat predikat sangat baik. 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.

2) Sasaran kerja atau target kerja dari pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sebagian besar tercapai secara kuantitas, namun secara kualitas masih kurang optimal dan secara target ketepatan waktu penyelesaian masih banyak yang tidak sesuai jadwal penyelesaian. Menurut Robbins bahwa terdapat enam kriteria untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai secara personal yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja (Akbar, 2018: 9).

3) Perilaku kerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam secara keseluruhan cukup baik, namun dari segi motivasi dan semangat kerja masih ada yang terpengaruh faktor lain seperti usia dan lingkungan sehingga bisa berdampak pada etos kerja, tanggungjawab terhadap pekerjaan, serta kedisiplinan. Prawirosentono menyampaikan definisi perilaku yaitu karakteristik penting dari individu untuk melakukan kegiatan. Perilaku adalah hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis seperti faktor biologi, fisik, dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan individu tersebut (Mafra & Damayanti, 2020: 31).

4) Prestasi kerja pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat berdasarkan Penilaian Kinerja Pegawai sebagian besar mendapat predikat “Baik” namun masih sedikit yang mendapat predikat “Sangat Baik”.

Dengan demikian, 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.

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

4.2.3.1 Pengumpulan Data Hasil Wawancara

Untuk mengetahui informasi dan data tentang kendala-kendala yang menghambat peningkatan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat, dalam penelitian ini Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1), Pegawai Fungsional Umum (W2), Pranata Komputer (W3) dan Widyaiswara Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4) selaku informan memberikan informasi sebagai berikut:

1) Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1) :

   P_1 : Apa saja kendala yang menjadi penghambat berkembangnya kompetensi digital pegawai di Bidang Pendidikan Islam ?

   J_1 : *Motivasi dari dalam diri pegawai itu sendiri, kondisi fasilitas kerja, terbatasnya anggaran untuk mengikutsertakan seluruh pegawai dalam pelatihan-pelatihan*

   P_2 : Faktor apa saja dari pegawai yang menjadi penghambat berkembangnya kompetensi digital yang dimiliki pegawai?

J_2 : *Kurangnya motivasi untuk belajar hal-hal yang baru, latarbelakang pendidikan pegawai, tingkat pengalaman yang kurang*

P_3 : Apakah sarana dan prasarana yang ada di Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag sudah mendukung terhadap berkembangnya kompetensi digital pegawai ?

J_3 : *Masih harus ditingkatkan, masih ada perangkat-perangkat IT yang lama dan belum upgrade*

P_4 : Apakah kebijakan-kebijakan yang ada di Bidang Pendidikan Islam mendukung terhadap berkembangnya kompetensi digital pegawai ?

J_4 : *Ya, ada kebijakan yang mengarah pada dukungan digitalisasi dan kompetensi pegawainya*

2) Hasil wawancara dengan Pegawai Fungsional Umum (W2) :

P_1 : Faktor apa saja yang anda rasakan menjadi penghambat berkembangnya kompetensi digital yang anda miliki ?

J_1 : *Motivasi diri, kurangnya pelatihan, fasilitas komputer yang masih barang lama,*

P_2 : Hal apa yang ada pada diri anda yang membuat anda sulit untuk mengembangkan kompetensi digital yang anda miliki?

J_2 : *Faktor usia yang ahirnya mempengaruhi motivasi, latar belakang pendidikan, kurangnya pengalaman*

P_3 : Apakah sarana dan prasarana yang ada di Bidang Pendidikan Islam sudah cukup mendukung terhadap berkembangnya kompetensi digital yang anda miliki?

J_3 : *Sebagian sudah baik, namun sebagian perangkat lagi masih kurang*

P_4 : Menurut anda, apakah kebijakan-kebijakan yang ada sudah mendukung terhadap berkembangnya kompetensi digital anda?

J_4 : *Kebijakan sudah cukup mendukung*

3) Hasil wawancara dengan Pranata Komputer (W3) :

P_1 : Faktor apa saja yang membuat kompetensi digital menjadi sulit berkembang ?

J_1 : *Sarana dan prasarana, kebijakan anggaran, pelatihan yang tidak merata, motivasi diri*

P_2 : Apa faktor intern yang ada pada diri anda sebagai pegawai yang menghambat berkembangnya kompetensi digital anda?

J_2 : *Motivasi diri*

P_3 : Bagaimana keadaan sarana dan prasarana yang ada saat ini di lingkungan kerja anda, apakah sudah mendukung terhadap berkembangnya kompetensi digital anda?

J_3 : *Masih harus ditingkatkan, karena belum semua perangkat upgrade ke spesifikasi standar yang baru*

P_4 : Kebijakan seperti apa yang anda harapkan untuk mendukung berkembangnya kompetensi digital anda ?

J_4 : *Kebijakan anggaran yang mendukung, kebijakan pelatihan yang merata dan menyeluruh, kebijakan pelatihan yang sesuai kebutuhan.*

4) Hasil wawancara dengan Widyaiswara pada Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4) :

P_1 : Faktor apa saja yang membuat kompetensi digital seorang pegawai terhambat untuk berkembang ?

J_1 : *Faktor intern pegawai itu sendiri, faktor sarana dan prasarana, faktor kebijakan anggaran, faktor kebijakan pengembangan kompetensi*

P_2 : Hal apa dari pegawai yang menjadi penghambat berkembangnya kompetensi digital yang mereka miliki ?

J_2 : *Faktor motivasi diri, faktor usia, faktor lingkungan sekitar, faktor pendidikan dan pengalaman*

P_3 : Sarana dan prasarana seperti apa yang bisa mendukung terhadap perkembangan kompetensi digital pegawai ?

J_3 : *Sarana dan prasarana yang sudah menyesuaikan dengan perkembangan teknologi terkini*

P_4 : Kebijakan seperti apa yang seharusnya ada untuk mendukung perkembangan kompetensi digital pegawai?

J_4 : *Kebijakan anggaran yang mendukung terselenggaranya pendidikan dan pelatihan yang merata, pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan*

pekerjaan, serta mendukung pengadaan sarana dan prasarana yang memenuhi standar kualifikasi terbaru

4.2.3.2 Pengumpulan Data Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi langsung dilapangan, didapat beberapa informasi mengenai hal-hal yang menjadi kendala dalam pengembangan kompetensi digital pegawai, diantaranya yaitu belum optimalnya pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai baik itu jumlah pelatihannya maupun jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai, sebagai gambaran kondisi pelatihan bidang kompetensi digital pada Bidang Pendidikan Islam sebagai berikut :

Tabel 4.5
Program Pelatihan Peningkatan Kompetensi Digital Pegawai

Kategori Pelatihan	Jumlah Pegawai
Pelatihan Komputer Administrasi Perkantoran	15
Pelatihan Teknisi Komputer	2
Pelatihan Jaringan Komputer	2
Pelatihan Bahasa Pemrograman Aplikasi	-
Pelatihan Desain Grafis & Multimedia	-
Sosialisasi Program Aplikasi Sistem Informasi	20

Selain pelatihan, kondisi perangkat komputer sebagai sarana dan prasarana pekerjaan terlihat belum optimal seluruhnya, dari hasil pengamatan didapat informasi sebagai berikut :

Tabel 4.6
Perangkat Komputer Pada Bidang Pendidikan Islam

Perangkat		Usia Perangkat	Jumlah
Hardware	PC (*Personal Computer*)	1 – 3 Tahun	9
		4 – 6 Tahun	11
		7 – 10 Tahun	2
	Laptop	1 – 3 Tahun	10
		4 – 6 Tahun	15
		7 – 10 Tahun	3
	Printer	1 – 3 Tahun	6
		4 – 6 Tahun	15
		7 – 10 Tahun	-
	Scanner	1 – 3 Tahun	3
		4 – 6 Tahun	-
Software	OS (*Operating System*)	Windows 11	5
		Windows 10	14
		Windows 8	15
		Windows 7	11
		Windows XP	5

4.2.3.3 Rangkuman Data Hasil Wawancara Dan Observasi

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara, observasi dan studi pustaka selama penelitian dilapangan, didapat informasi mengenai kendala-kendala yang menghambat upaya peningkatan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat, yaitu :

1) Faktor yang menjadi penghambat upaya peningkatan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat adalah faktor perencanaan yang kurang teridentifikasi dengan baik, program Pendidikan dan pelatihan yang masih terbatas, faktor intern

pegawai berupa kurangnya motivasi, faktor sarana dan prasarana serta faktor kebijakan anggaran.

2) Faktor perencanaan yang kurang optimal, dimana setiap pegawai membutuhkan program pengembangan kompetensi digital yang berbeda sesuai dengan posisi jabatan yang ditempati dan sesuai dengan tingkat kompetensi digital yang dimiliki, hal tersebut belum teridentifikasi dengan baik karena belum adanya assessment khusus yang menilai kompetensi digital untuk setiap pegawai, sehingga pemberian program pengembangan kompetensi menjadi kurang tepat sasaran.
3) Kurangnya pendidikan dan pelatihan digital yang diberikan kepada pegawai baik dari segi jenis pelatihannya maupun dari volume pelatihannya sebagaimana informasi yang terlihat pada tabel 4.5. Dimana pelatihan merupakan salahsatu sarana untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan baru, hal tersebut tentunya membuat pegawai terbatas untuk mendapatkan pengetahuan baru dan melatih keterampilan digitalnya yang sesuai dengan perkembangan dunia kerja yang saat ini semakin cepat berubah.
4) Faktor intern pegawai yang cukup menjadi penghambat adalah kurangnya motivasi untuk mempelajari hal-hal baru. Hal tersebut bisa disebabkan oleh faktor usia dimana semakin bertambah usia semakin mendekati usia pensiun semakin berkurang motivasi. Selain usia, faktor cara berfikir seseorang pun sangat berpengaruh terhadap motivasi, faktor pengaruh lingkungan sekitar serta faktor pengalaman. Sebagaimana

menurut Latief et al (2018:339) yang mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kompetensi seseorang dan salah satu faktornya adalah motivasi.

5) Sarana dan prasarana yang ada di Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat terutama perangkat komputer belum semuanya upgrade menyesuaikan dengan spesifikasi standar terbaru, masih ada yang kondisi lama sehingga fiturnya tertinggal dan ahirnya memperlambat.

6) Kebijakan anggaran yang saat ini ada di Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat belum optimal mendukung semua program pengembangan kompetensi digital pegawai. Anggaran yang tidak optimal membuat beberapa program pengembangan seperti pelatihan-pelatihan tidak bisa mengikutsertakan semua pegawai atau mengadakan pelatihan untuk semua tingkat kebutuhan, begitupun anggaran yang tidak optimal membuat pengadaan fasilitas belum bisa menyeluruh.

Dengan demikian, 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.

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

4.2.4.1 Pengumpulan Data Hasil Wawancara

Untuk mengetahui informasi dan data tentang strategi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat , peneliti melakukan wawancara dengan informan yang terdiri dari Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1), Pegawai Fungsional Umum (W2), Pranata Komputer (W3) dan Widyaiswara pada Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4) dan didapat informasi sebagai berikut:

1) Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam (W1):

P_1 : Strategi apa saja yang sudah dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai?

J_1 : *Sosialisasi, workshop, pelatihan-pelatihan, kerjasama dengan Balai Diklat*

P_2 : Apakah strategi yang sudah diterapkan berjalan dengan efektif?

J_2 : *Berjalan namun belum optimal*

P_3 : Adakah strategi lain yang sudah direncanakan namun belum terimplementasikan ?

J_3 : *Kerjasama dengan lembaga pendidikan*

P_4 : Apa saja kendala dalam menerapkan strategi yang sudah ada ?

J_4 : *Anggaran yang terbatas, sehingga program pengembangan tidak bisa menyentuh semua pegawai, upgrade sarana dan prasarana tidak bisa menyeluruh, dan pengadaan fasilitas yang tidak optimal.*

2) Hasil wawancara dengan Pegawai Fungsional Umum (W2) :

P_1 : Apakah anda pernah mengikuti program-program yang meningkatkan kompetensi digital anda ?

J_1 : *Pernah yaitu sosialisasi dan workshop*

P_2 : Kalau pernah, bagaimana dampaknya terhadap kompetensi digital anda?

J_2 : *Ada perubahan pada pengetahuan, namun tidak bertambah banyak pada keterampilan karena kurang praktek langsung*

P_3 : Strategi apa saja yang menurut anda efektif untuk meningkatkan kompetensi digital anda dan pegawai lainnya ?

J_3 : *Pelatihan yang sesuai kebutuhan, pelatihan yang porsi prakteknya lebih banyak, dukungan anggaran*

P_4 : Program apa yang ingin anda ikuti untuk meningkatkan kompetensi digital anda ?

J_4 : *Program pendampingan supaya lebih intens dan leluasa bertanya, pelatihan online supaya fleksibel*

3) Hasil wawancara dengan Pranata Komputer (W3) :

P_1 : Apakah anda pernah mengikuti program-program yang meningkatkan kompetensi digital anda ?

J_1 : *Pernah, pelatihan IT di dalam program organisasi maupun mandiri diluar organisasi*

P_2 : Kalau pernah, bagaimana dampaknya terhadap kompetensi digital anda

J_2 : *Meningkat, menambah pengetahuan baru dan keterampilan baru*

P_3 : Strategi apa saja yang menurut anda efektif untuk meningkatkan kompetensi digital anda dan pegawai lainnya?

J_3 : *Pelatihan yang sesuai dengan apa yang kita butuhkan, jalur pendidikan formal, pendampingan oleh ahli, team work*

P_4 : Program apa yang ingin anda ikuti untuk meningkatkan kompetensi digital anda ?

J_4 : *Melanjutkan pendidikan formal jurusan IT*

4) Hasil wawancara dengan Widyaiswara pada Balai Diklat Keagamaan Bandung (W4) :

P_1 : Program apa saja yang dinilai efektif untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai?

J_1 : *Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, pendidikan formal, magang pegawai di perusahaan yang sudah berhasil transformasi digitalnya, program pendampingan*

P_2 : Program apa saja yang sudah ada di kurikulum Balai Diklat untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai pada Kanwil Kemenag Jawa barat ?

J_2 : *Pelatihan komputer dasar dan pelatihan komputer lanjutan*

P_3 : Apa yang menjadi kendala utama dalam mengimplementasikan strategi-strategi peningkatan kompetensi digital pegawai ?

J_3 : *Kurangnya dukungan anggaran, kurangnya dukungan kebijakan, kurangnya dukungan fasilitas sarana dan prasarana, kurangnya motivasi pegawai*

P_4 : Bagaimana agar strategi peningkatan kompetensi digital pegawai dapat berjalan dengan baik ?

J_4 : *Strategi di aplikasikan dengan tepat sasaran sehingga sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pegawai untuk mengerjakan tugasnya, adanya dukungan kebijakan, anggaran, sarana dan prasarana yang memadai serta adanya antusiasme dan motivasi yang tinggi dari diri pegawainya*

4.2.4.2 Pengumpulan Data Hasil Observasi

Berdasarkan hasil pengamatan langsung dilapangan dengan memperhatikan berbagai kondisi, baik itu kondisi kompetensi digital pegawai, kinerja pegawai maupun kendala-kendala yang ada sehingga dapat dirumuskan solusi untuk mengatasi kendala-kendala dan menjadi rencana strategi yang disesuaikan dengan situasi organisasi saat ini, didapat rancangan strategi sebagai berikut :

Tabel 4.7
Solusi Terhadap Kendala Peningkatan Kompetensi Digital Pegawai

Kendala	Solusi
Perencanaan yang kurang optimal	Memanage perencanaan dengan baik

Kendala	Solusi
Kurangnya Pelatihan	Meningkatkan Volume Pelatihan
Belum adanya Pendidikan jalur formal	Adakan pengembangan kompetensi lewat program Pendidikan jalur formal
Kurangnya Motivasi pegawai	Adakan pelatihan pengembangan diri
Sarana dan prasarana yang belum optimal	Upgrade kondisi sarana dan prasarana sesuai kebutuhan
Anggaran program pengembangan kompetensi pegawai yang masih kurang	Meningkatkan anggaran untuk alokasi program pengembangan kompetensi digital pegawai

4.2.4.3 Rangkuman Data Hasil Wawancara Dan Observasi

Berdasarkan pengumpulan data hasil wawancara dan hasil observasi selama penelitian dilapangan didapat informasi mengenai strategi untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat, yaitu :

1) Strategi yang dinilai akan efektif adalah adanya perencanaan program pengembangan kompetensi digital yang teridentifikasi dengan baik. Diawali dengan penilaian untuk mengetahui tingkat kompetensi digital setiap pegawai dan analisis jabatan agar program pelatihan yang diberikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan pegawai untuk menjalankan pekerjaannya. Karena setiap pegawai dengan tugas jabatan berbeda pasti memiliki kebutuhan pelatihan yang berbeda pula, begitupun tingkat pengetahuan pegawai yang berbeda tentunya akan memiliki keinginan yang berbeda tentang apa yang ingin mereka pelajari, sehingga pelatihan yang tepat sasaran diharapkan akan lebih efektif. Sebagaimana menurut Wardani

dalam Yona (2018: 30) yang berpendapat bahwa keahlian adalah kemampuan yang dapat diperoleh dari pelatihan dan pengembangan, yang harus selalu ditingkatkan melalui pengalaman-pengalaman pada bidang tertentu.

2) 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 karena belum bisa mengikutsertakan semua pegawai dan belum bisa menyelenggarakan program untuk semua tingkat atau untuk semua kategori spesialisasi kebutuhan sehingga program-program tersebut perlu ditingkatkan. Selain pelatihan digital perlu diadakan juga pelatihan pengembangan diri sebagai upaya meningkatkan motivasi pegawai dalam belajar dan bekerja.

3) Masih ada program lain yang menjadi bagian strategi pengembangan kompetensi digital namun masih belum bisa dilaksanakan yaitu program pendidikan formal, hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan anggaran. Budiman & Riyanto dalam Hayomi (2019: 8) menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi pengetahuan dan salah satunya adalah pendidikan dimana semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin capat menerima dan memahami suatu informasi sehingga pengetahuan yang dimiliki juga semakin tinggi.

4) Ada program lain yang diharapkan oleh sebagian pegawai terutama pegawai dengan usia pra pensiun yaitu program pendampingan dimana seorang ahli

atau pegawai dengan keahlian komputer yang baik menjadi coach untuk pegawai lain yang membutuhkan sehingga program ini dinilai lebih efektif bagi usia pra-pensiun sehingga bisa lebih intens dan lebih leluasa bertanya tanpa terhambat oleh perasaan sungkan atau malu bertanya. Sebagaimana menurut Latief et al (2018:339) yang mengemukakan beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kompetensi seseorang diantaranya adalah isu emosional, dimana hambatan emosional seperti perasaan malu dapat membatasi penguasaan kompetensi, membatasi motivasi dan inisiatif.

5) Optimalnya sarana dan prasarana dapat mendukung berjalannya pengembangan kompetensi digital pegawai dan mendukung berjalannya pekerjaan dengan baik.

Dengan demikian, 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.

4.2.4.3 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)

4.2.4.3.1 Kondisi Lingkungan Internal Organisasi

Menurut Mulyadi (2014:96) SWOT adalah analisis terhadap peluang dan ancaman sebagai faktor-faktor yang berasal dari pihak luar perusahaan dan analisis kekuatan dan kelemahan sebagai faktor-faktor intern perusahaan. Analisis terhadap kondisi lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi maupun menjelaskan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat dalam rangka merumuskan strategi organisasi yang berkualitas.

1. **Kekuatan** *(Strength)*
   - 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
2. **Kelemahan** *(Weakness)*
   - 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.

4.2.4.3.2 Kondisi Lingkungan Eksternal Organisasi

Analisis lingkungan ekternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman dalam merumuskan rencana strategi organisasi. Kajian ektemal pada hakikatnya adalah analisis dan evaluasi atas kondisi dari luar lingkungan organisasi yang cukup mempengaruhi dalam penyusunan rencana strategi organisasi.

1. **Peluang *(Opportunities)***
   - 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
2. **Ancaman / Tantangan *(Thearts)***
   - 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.

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 (*Strength*)			
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**

Faktor- faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Kelemahan (*Weakness*)			
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

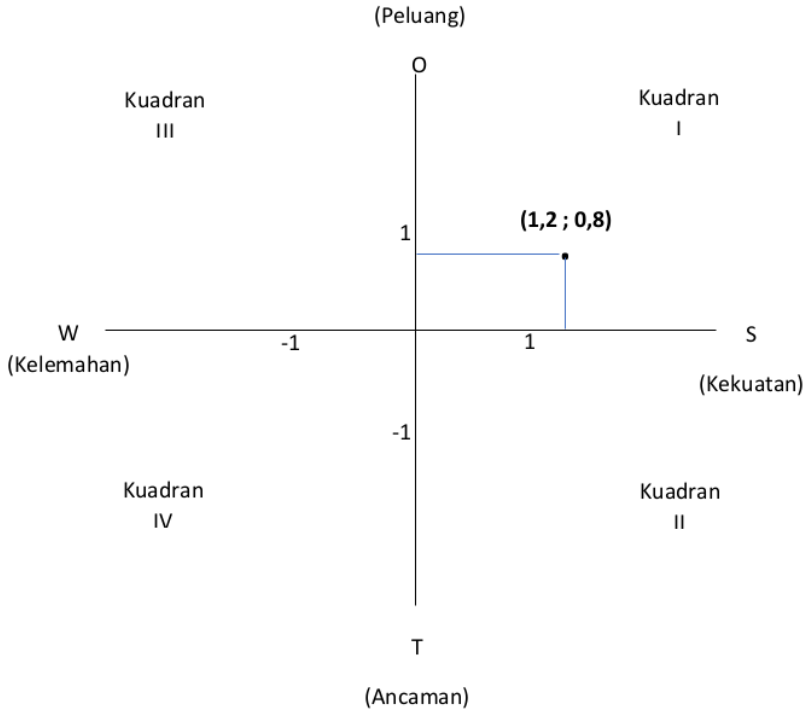
Faktor- faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang (*Opportunity*)			
Perkembangan Teknologi Informasi (IT) yang mampu dimanfaatkan dengan baik	0,25	3	0,75
Era Globalisasi yang mampu disikapi dengan baik	0,2	2	0,4
Terjalin kerjasama yang baik dengan Pemerintah Daerah dalam program pengembangan integrasi 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 (*Threat*)			
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
Selisih Nilai Tertimbang Faktor Internal dan Eksternal

Selisih nilai tertimbang faktor internal	
Nilai tertimbang faktor kekuatan (*strength*)	3,7
Nilai tertimbang faktor kelemahan (*weakness*)	2,5
Selisih	**1,2**
Selisih nilai tertimbang faktor ekternal	
Nilai tertimbang faktor peluang (*opportunity*)	2,9
Nilai tertimbang faktor ancaman (*threat*)	2,1
Selisih	**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	S (STRENGTH) - 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	W (WEAKNESS) - 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
O (OPPORTUNITY) - 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	S O - 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	W O - 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
T (THREAT) - 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	S T - Optimalkan pengelolaan kebijakan APBN untuk alokasi pengembangan kompetensi - Optimalkan penggunaan system informasi untuk memenuhi tuntutan kecepatan pelayanan dari publik	WT - 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 bebagai 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 sebagaimana pada matriks SWOT diatas perlu diuraikan lebih rinci untuk menggambarkan rancangan strategi yang terukur dengan adanya batasan yang jelas, dan uraian rancangan strategi SO sebagai strategi pengembangan kompetensi digital pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Uraian Rancangan Strategi Pengembangan Kompetensi Digital Pegawai

No	Strategi	Implementasi	Program	Sasaran
1	Perencanaan	Membentuk tim khusus perencanaan program pengembangan kompetensi pegawai	- Mengadakan assesment untuk mengetahui tingkat kompetensi digital setiap pegawai - Analisis jabatan, untuk mengetahui kesesuaian jabatan dengan tingkat kompetensi digital yang dibutuhkan - Menyesuaikan tingkat kompetensi digital pegawai dengan program pengembangan kompetensi yang dibutuhkan	Seluruh pegawai
2	Kerjasama	Tim atau Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN melakukan koordinasi dengan mitra organisasi untuk membangun dan meningkatkan kerjasama	- Kerjasama dengan lembaga bimbingan belajar seperti Ruang Guru untuk melaksanakan pelatihan online bagi pegawai - Kerjasama dengan perusahaan yang sudah berhasil melakukan	- Pegawai yang berpotensi memiliki kemampuan digital yang baik

No	Strategi	Implementasi	Program	Sasaran
			transformasi digital dengan melakukan program magang pegawai - Kerjasama dengan Balai Diklat ditingkatkan	
3	Pelatihan	Merealisasikan program yang sudah disusun dalam perencanaan, didukung oleh komitmen yang tinggi dari para pejabat berwenang	- Pelatihan Dasar : Administrasi perkantoran (Ms Office) - Pelatihan tingkat lanjutan : Bahasa pemrograman, pengelolaan website - Bimbingan teknis penggunaan aplikasi-aplikasi kerja terbaru - Pelatihan Motivasi atau pengembangan diri	- Seluruh pegawai, disesuaikan dengan hasil pemetaan pada saat perencanaan
4	Pendidikan Formal	Tim atau Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN melakukan koordinasi dengan perguruan tinggi untuk membangun kerjasama	Pemberian tugas belajar kepada pegawai melalui jalur pendidikan formal pada bidang studi Informasi Teknologi	- Pegawai yang menjabat khusus di bidang IT - Pegawai dengan riwayat pendidikan sebelumnya linier dengan pendidikan bidang studi IT
5	Teamwork / Pendampingan	- Menugaskan pegawai yang kompetensi digitalnya baik menjadi coach untuk memberikan pendampingan kepada pegawai lainnya	Memberikan bimbingan teknis mengenai pengoperasian aplikasi kerja secara fleksibel sesuai kebutuhan	Seluruh pegawai terutama pegawai-pegawai yang membutuhkan pendampingan khusus (pegawai dengan kemampuan digital yang masih minim)

No	Strategi	Implementasi	Program	Sasaran
		- Membentuk team atau kelompok belajar digital sesuai kebutuhan		
6	Sarana dan Prasarana	Meningkatkan alokasi anggaran untuk pengadaan dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana	Mengupgrade secara berkala sarana dan prasarana perangkat teknologi IT menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi	Seluruh perangkat yang disesuaikan dengan kebutuhan pemakaian.

4.2 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 menunjukan 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).

Strategi perbaikan manajemen perencanaan sebagai langkah awal dalam menentukan program pengembangan kompetensi digital pegawai agar program pengembangan tepat sasaran dan berjalan dengan efektif dan efisien, 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).

Perencanaan yang baik, sebagai salah satu strategi pengembangan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Farida dalam jurnalnya yang berjudul "Implementasi Digital Leadership Dalam Pengembangan Kompetensi Digital Pada Pelayanan Publik", hasil penelitiannya menyatakan bahwa Penerapan strategi mengembangkan kapasitas kompetensi digital bagi para koordinator dan anggota secara terprogram, terencana, dan terukur menjadi sangat penting (Farida, 2021).

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).

Selain sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eszter dkk. serta Adeneken dkk. strategi peningkatan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Endang sebagaimana hasil penelitiannya tertuang dalam jurnal berjudul "Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) Di Indonesia" yang memberikan kesimpulan bahwa upaya peningkatan kompetensi pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dilakukan melalui promosi untuk mengikuti beasiswa kedinasan, melaksanakan bimbingan teknis yang dapat menunjang kinerja profesi, serta mengikutsertakan dalam diklat (pendidikan dan latihan) atau lokakarya yang sekiranya memberikan dampak pada sikap profesionalisme pegawai, sehingga dapat mengoptimalisasi pelayanan kepada masyarakat (Endang, 2019).

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 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 sebagai berikut :

1) Kompetensi digital pegawai pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat sudah cukup baik namun masih harus terus ditingkatkan. Pegawai memiliki kompetensi digital yang cukup baik pada tahap kemampuan dasar dan menengah namun masih harus ditingkatkan untuk kemampuan mahir. Sebagian besar pegawai sudah mampu mengoperasikan komputer untuk mengerjakan tugas rutin yang sederhana, namun masih ada yang belum bisa menyelesaikan tugas yang berbeda atau tugas yang harus menyesuaikan dengan masalah yang berbeda. Keterampilan digital pegawai sudah cukup baik untuk tahap penggunaan, namun masih sedikit pegawai yang mampu menggunakan teknologi informasi untuk menciptakan dan untuk pemecahan masalah. Untuk sikap pegawai terhadap digital juga sudah cukup baik, para pegawai ada kemauan untuk belajar meski dengan motivasi yang berbeda-beda dikarenakan latar belakang, usia dan pengalaman yang berbeda pula.

2) 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. Sasaran kerja atau target kerja dari pegawai sebagian besar tercapai secara kuantitas, namun secara kualitas dan secara target ketepatan waktu penyelesaian masih harus dioptimalkan. Perilaku kerja pegawai secara keseluruhan cukup baik, namun dari segi motivasi dan semangat kerja masih ada yang terpengaruh faktor lain seperti usia dan lingkungan sehingga bisa berdampak pada etos kerja, tanggungjawab terhadap pekerjaan, serta kedisiplinan. Untuk prestasi kerja pegawai berdasarkan Penilaian Kinerja Pegawai lebih banyak yang mendapatkan predikat "Baik" dibandingkan dengan yang mendapat predikat "Sangat Baik".

3) Dalam upaya meningkatkan kompetensi digital dan kinerja pegawai tentunya selalu ada hal-hal yang menjadi penghambat upaya tersebut, diantaranya adalah faktor intern pegawai itu sendiri berupa kurangnya motivasi yang bisa disebabkan oleh banyak hal seperti faktor usia, pengaruh lingkungan, pengalaman, latar belakang pendidikan serta cara berfikir seseorang. Program pelatihan yang terbatas menjadi faktor lain yang menjadi penghambat. Faktor sarana dan prasarana terutama perangkat komputer belum semuanya upgrade menyesuaikan dengan spesifikasi standar terbaru, masih ada yang kondisi lama sehingga fiturnya tertinggal dan ahirnya memperlambat. Faktor kebijakan anggaran yang saat ini ada belum optimal mendukung semua program

pengembangan kompetensi digital pegawai. Anggaran yang tidak optimal membuat beberapa program pengembangan seperti pelatihan-pelatihan tidak bisa mengikutsertakan semua pegawai atau mengadakan pelatihan untuk semua tingkat kebutuhan, begitupun anggaran yang tidak optimal membuat pengadaan fasilitas belum bisa menyeluruh.

4) 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 karena belum bisa mengikutsertakan semua pegawai dan belum bisa menyelenggarakan program untuk semua tingkat atau untuk semua kategori spesialisasi kebutuhan. Oleh karena itu diperlukan rancangan strategi baru untuk mengembangkan kompetensi digital pegawai. Hasil analisis SWOT yang dilakukan dengan mengevaluasi faktor internal lingkungan dan faktor eksternal lingkungan yang kemudian 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.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat mengenai strategi pengembangan kompetensi digital dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, maka peneliti ingin menyampaikan beberapa rekomendasi terhadap kesimpulan hasil penelitian yang kiranya dapat dipertimbangkan oleh Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Jawa Barat dalam upayanya meningkatkan kompetensi digital dan kinerja pegawainya, saran-saran tersebut diantaranya :

1) Untuk memiliki pegawai dengan kompetensi digital yang baik maka pada saat proses rekruitmen pegawai baru harus menjadikan keterampilan digital menjadi salah satu persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai baru, dapat dibuktikan berupa latar belakang pendidikan IT, sertifikat pelatihan digital yang pernah diikuti maupun diadakan tes khusus mengenai keterampilan digital.

2) Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya analisis jabatan sehingga setiap pegawai menempati jabatan sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimilikinya. Identifikasi analisis jabatan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan maupun pengalaman kerja sehingga diharapkan pegawai yang tepat dalam jabatan yang tepat dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

3) Untuk mengatasi kendala-kendala yang menghambat peningkatan kompetensi digital pegawai, maka perlu mencari solusi terhadap kendala tersebut. Dan solusi yang dapat peneliti rekomendasikan adalah memperbaiki manajemen perencanaan dalam menyusun program pengembangan kompetensi digital pegawai agar program tepat sasaran. Meningkatkan program pendidikan dan pelatihan bidang digital bagi pegawai baik dari segi jumlah pelatihan maupun jenis pelatihan. Mengoptimalkan kualitas sarana dan prasarana IT yang sesuai dengan perkembangan teknologi.

4) Strategi yang direkomendasikan untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini adalah :

   (1) Bentuk tim khusus perencanaan penyusunan program pengembangan kompetensi digital pegawai agar proses perencanaan dapat termanage dengan baik sehingga program diberikan tepat sasaran dan berjalan dengan efektif dan efisien.

   (2) Bangun kerjasama yang baik dengan mitra organisasi baik dengan Balai Diklat, Pemerintah Daerah setempat maupun perusahaan lain

yang menjadi percontohan keberhasilan transformasi digital, sebagai pihak pendukung dalam meningkatkan program pendidikan dan pelatihan digital bagi pegawai.

(3) Tingkatkan program pelatihan-pelatihan bidang digital dalam bentuk workshop, sosialisasi, FGD, maupun bimbingan teknis sebagai upaya memberikan pengetahuan dan keterampilan digital yang berkesinambungan.

(4) Adakan program pengembangan kompetensi digital pegawai melalui jalur pendidikan formal bidang IT, sehingga organisasi memiliki pegawai yang ahli dalam teknologi digital yang memiliki legalitas formal.

(5) Bentuk *teamwork* kecil yang berfungsi sebagai wadah untuk memberikan pendampingan khusus terhadap pegawai yang membutuhkan bimbingan secara fleksibel.

(6) *Upgrade* kualitas sarana dan prasarana teknologi informasi menyesuaikan dengan perkembangan yang ada, sehingga fasilitas digital yang tersedia mendukung berjalannya peningkatan kompetensi digital pegawai dengan optimal.

Selain rekomendasi yang disampaikan kepada pihak organisasi tempat peneliti melakukan penelitian yaitu pada Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat, 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.

Tesis Rezki Nurrani MM

ORIGINALITY REPORT

26%	25%	9%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	jabar.kemenag.go.id Internet Source	3%
2	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	2%
3	repository.unpas.ac.id Internet Source	2%
4	repository.unhas.ac.id Internet Source	1%
5	repository.ub.ac.id Internet Source	1%
6	eprints.unm.ac.id Internet Source	1%
7	docplayer.info Internet Source	1%
8	openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id Internet Source	1%
9	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	1%

10	www.scribd.com Internet Source	1 %
11	apps.mediaindonesia.com Internet Source	1 %
12	repository.unmuhjember.ac.id Internet Source	1 %
13	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	1 %
14	123dok.com Internet Source	1 %
15	peraturan.bpk.go.id Internet Source	<1 %
16	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
17	ejournal.upi.edu Internet Source	<1 %
18	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1 %
19	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
20	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	<1 %
21	djka.dephub.go.id	

	Internet Source	<1 %
22	ppidjabar.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
23	www.jogloabang.com Internet Source	<1 %
24	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
25	jurnal.kominfo.go.id Internet Source	<1 %
26	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
27	www.neliti.com Internet Source	<1 %
28	id.123dok.com Internet Source	<1 %
29	repository.maranatha.edu Internet Source	<1 %
30	repository.unair.ac.id Internet Source	<1 %
31	Submitted to Universitas Singaperbangsa Karawang Student Paper	<1 %
32	es.scribd.com Internet Source	

		<1 %
33	repository.iainambon.ac.id Internet Source	<1 %
34	www.ombudsman.go.id Internet Source	<1 %
35	kalbar.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
36	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
37	repository.unj.ac.id Internet Source	<1 %
38	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
39	kbeihaalulfah.blogspot.com Internet Source	<1 %
40	kepegawaian.untan.ac.id Internet Source	<1 %
41	repository.its.ac.id Internet Source	<1 %
42	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
43	id.scribd.com Internet Source	<1 %

44	repo.usni.ac.id Internet Source	<1 %
45	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
46	www.semanticscholar.org Internet Source	<1 %
47	Landra Fikri Dzaky, Arisman Arisman. "Analisis Lingkungan Strategis Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Rutan Kelas IIB Kudus", Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 2021 Publication	<1 %
48	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
49	jurnal.polinela.ac.id Internet Source	<1 %
50	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
51	Submitted to UIN Sunan Gunung DJati Bandung Student Paper	<1 %
52	eprints.unpak.ac.id Internet Source	<1 %
53	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1 %
	riaulink.com	

54	Internet Source	<1 %
55	temanggung.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
56	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %
57	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
58	idr.uin-antasari.ac.id Internet Source	<1 %
59	jateng.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
60	repository.upnyk.ac.id Internet Source	<1 %
61	6newsonlineaall.blogspot.com Internet Source	<1 %
62	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1 %
63	karyailmiah.unisba.ac.id Internet Source	<1 %
64	kkmisoko.wordpress.com Internet Source	<1 %
65	www.mdpi.com Internet Source	<1 %

66	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
67	anzdoc.com Internet Source	<1 %
68	dki.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
69	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
70	ocs.unud.ac.id Internet Source	<1 %
71	ojs.unud.ac.id Internet Source	<1 %
72	spgagency93.insanejournal.com Internet Source	<1 %
73	www.kominfo.go.id Internet Source	<1 %
74	Submitted to Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan Student Paper	<1 %
75	Submitted to Universitas Islam Negeri Raden Fatah Student Paper	<1 %
76	Yil Mustopa, Maidiana Astuti H, Dewi Sukmasari. "PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL DAN TUNJANGAN TERHADAP	<1 %

KINERJA PEGAWAI PADA PENGADILAN TATA USAHA NEGARA BANDAR LAMPUNG", Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 2022
Publication

77	e-journals.unmul.ac.id Internet Source	<1 %
78	eprints.upnjatim.ac.id Internet Source	<1 %
79	foreks-isei.org Internet Source	<1 %
80	lib.ui.ac.id Internet Source	<1 %
81	majalah-shima.blogspot.com Internet Source	<1 %
82	repository.unwim.ac.id Internet Source	<1 %
83	rohilkab.go.id Internet Source	<1 %
84	www.scilit.net Internet Source	<1 %
85	Christo Vorando Manafe. "Soda Molek: Efektifitas Pelayanan Publik Di Kelurahan Naikoten II Kecamatan Kota Raja Kota Kupang", Jurnal Inovasi Kebijakan, 2019 Publication	<1 %

86	Femmy Wulansari -, Achmad Fauzi. "PENGARUH COACHING DAN MENTORING TERHADAP KINERJA PEGAWAI", Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis, 2023 Publication	<1 %
87	Nurfarida Ilmianah. "Application of Creative Problem Solving Learning Model to Improve Learning Outcomes and Learning Activities on Simulation and Digital Communication", JICTE (Journal of Information and Computer Technology Education), 2021 Publication	<1 %
88	Siti Zulaikah. "Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kota Kediri", REVITALISASI, 2020 Publication	<1 %
89	cdn.indonesia-investments.com Internet Source	<1 %
90	de.scribd.com Internet Source	<1 %
91	docobook.com Internet Source	<1 %
92	garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
93	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %

94	manajemenrumahsakit.net Internet Source	<1 %
95	media.neliti.com Internet Source	<1 %
96	mjeducation.com Internet Source	<1 %
97	payakumbuhkota.go.id Internet Source	<1 %
98	ppl.ac.id Internet Source	<1 %
99	pta-jayapura.go.id Internet Source	<1 %
100	repository.iainpalopo.ac.id Internet Source	<1 %
101	simlitbangdiklat.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
102	spesialisjerawat.net Internet Source	<1 %
103	sumbar.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
104	www.ldii.or.id Internet Source	<1 %
105	Reza Ronaldo, Kusman Yuhana, Ade Suparman. "Kinerja Pegawai Penyaluran	<1 %

Kredit Pensiunan Pada Bank Saudara Kantor Cabang Pembantu Subang", The World of Business Administration Journal, 2020
Publication

106	www.bappenas.go.id Internet Source	<1 %
107	Himatul Aliyah. "Implementasi Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Mojoroto Kementrian Agama Kota Kediri", REVITALISASI, 2022 Publication	<1 %
108	Waslah -. "Metode Internalisasi Nilai-Nilai Moral Agama Islam Dalam Proses Pembelajaran Di Universitas KH.A.Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang", DINAMIKA : Jurnal Kajian Pendidikan dan Keislaman, 2017 Publication	<1 %
109	repository.uir.ac.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		