

**KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANDUNG**

Ningrum Fauziah Yusuf, Sintaningrum dan Sawitri Budi Utami

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran, Indonesia

ningrum17001@mail.unpad.ac.id

Abstract

This study aims to look at the human resource capacity of the Ministry of Religion especially in madrasah education. This study intends to explain how the Ministry of Religion in carrying out its duties and responsibilities in the field of madrasah education includes service, guidance, guidance, management of information systems. This study uses a quantitative approach which is analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis. Data was collected through informant interviews and questionnaires. As a result, this study shows that currently, the human resource capacity of the Ministry of Religion in the madrasah education section is quite good. This can be seen from the six indicators that researchers use based on the theory of Hall, et al. (2003), which consists of the number of employees, employee competency standards, employee motivation, reward and punishment, skill development, and compensation. The results of the study show that human resource capacity is strongly influenced by the dimensions of employee competency standards and compensation.

Keywords: *Human Resources Capacity, Madrasah education, and SEM*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat kapasitas sumber daya manusia Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung khususnya pada bidang pendidikan madrasah. Penelitian ini ingin menjelaskan mengenai bagaimana Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab nya di bidang pendidikan madrasah meliputi pelayanan, bimbingan, pembinaan, pengelolaan sistem informasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Data dikumpulkan melalui wawancara informan dan angket. Hasilnya, penelitian ini menunjukkan bahwa saat ini kapasitas sumber daya manusia Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung di seksi pendidikan madrasah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari enam indikator yang peneliti gunakan berdasarkan teori Hall, et al. (2003), yang terdiri dari kuantitas pegawai, standar kompetensi pegawai, motivasi pegawai, *reward and punishment*, pengembangan keahlian, dan kompensasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam kapasitas sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh dimensi standar kompetensi pegawai dan kompensasi

Kata Kunci: Kapasitas Organisasi, MSDM, Pendidikan Madrasah, dan *SEM*

PENDAHULUAN

Pentingnya pendidikan bagi bangsa Indonesia menjadikan pendidikan tidak hanya semata-mata sebagai hak warga negara saja, bahkan Undang-Undang Dasar 1945 memandang perlu untuk menjadikan pendidikan sebagai kewajiban negara. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 pemerintah mempunyai kewajiban dalam menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang di atur dalam undang-undang.

Peranan pendidikan Islam di kalangan umat muslim sebagai agama mayoritas penduduk Indonesia merupakan salah satu bentuk manifestasi dari cita-cita hidup Islami untuk melestarikan, mengalihkan, menanamkan (internalisasi), dan mentransformasikan nilai-nilai Islam tersebut kepada pribadi generasi penerusnya sehingga nilai-nilai kultural religius yang dicita-citakan dapat tetap berfungsi dan berkembang dalam masyarakat dari waktu ke waktu (Suhartini, 2004).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 dijelaskan bahwa

pendidikan madrasah berada di bawah pengelolaan Kementerian Agama RI. Madrasah masih tetap menjadi bagian dari kewenangan vertikal pemerintah yang dikelola oleh Kementerian Agama, mengingat bahwa madrasah merupakan bidang pendidikan Islam sebagai bagian dari kewenangan Kementerian Agama, sehingga sebagai pengelola pendidikan agama, Kementerian Agama berkewajiban menjamin penyelenggaraan pendidikan madrasah.

Munculnya madrasah sebagai lembaga pendidikan formal yang berciri khas Islam selain karena sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, juga menjadi jawaban untuk penguatan keimanan, ketakwaan, dan pembangunan moralitas untuk para peserta didik. Bagi masyarakat muslim Indonesia, lembaga pendidikan madrasah ini secara konseptual diharapkan dapat mengembangkan semua ranah pendidikan yang lebih sempurna dan menyeluruh, yaitu dari segi aspek intelektual, spritual, sosial, dan keterampilan (Suprayogo, 2007).

Rahman Halim dalam disertasinya tentang Kebijakan Dan Partisipasi Masyarakat (Studi Terhadap Perspektif Pembinaan Madrasah Swasta Di Sulawesi

Selatan) menawarkan gagasan reformulasi madrasah dengan mengongritkan visi, misi dan tujuan madrasah untuk mencapai standar mutu yang diharapkan yakni pendidikan yang Islami, populis, berkualitas dan beragam. Manajemen pengelolaannya diarahkan pada model manajemen peningkatan mutu Madrasah berbasis kemandirian dan kemitraan yang partisipatif. Dengan melibatkan tanggung jawab berbagai pihak antara lain, Pemerintah Daerah, Kementerian Agama bidang terkait, Komite Madrasah, wirausaha, dan masyarakat sekitar.

Adapun peran Kementerian Agama di bidang pendidikan madrasah tidak hanya sebatas memberikan bantuan dan pembinaan, tetapi juga melalui strategi penguatan kelembagaan madrasah dengan dukungan sistem manajemen dan tata kelola yang efektif, efisien, dan akuntabel. Penguatan sistem organisasi, regulasi, sumber daya manusia, monitoring dan evaluasi, pengelolaan data dan informasi, serta penjaminan mutu pendidikan. Namun, dari beberapa tugas dan fungsi bidang pendidikan madrasah Kementerian Agama diatas, terdapat beberapa hal yang belum dijalankan secara maksimal dalam kaitannya dengan kapasitas organisasi

untuk melakukan tugas dibidang pendidikan madrasah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kapasitas sumber daya manusia Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung di seksi pendidikan madrasah.

Kapasitas adalah kemampuan (kemampuan memecahkan masalah) yang dimiliki seseorang, organisasi, lembaga, dan masyarakat untuk secara perorangan atau secara kolektif melaksanakan fungsi, memecahkan masalah, serta menetapkan dan mencapai tujuan (UNDP, 2004).

Banyak peneliti (Meissner, Bergner, & Marconi, 1992) menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas mengacu pada pembangunan infrastruktur yang meliputi staf, keterampilan, sumber daya, dan struktur untuk mengatasi permasalahan yang ada (Schwartz, et al., 1993). Membangun kapasitas organisasi yang memadai merupakan suatu tantangan umum bagi organisasi yang ditugasi untuk melaksanakan reformasi pendidikan yang kompleks (Cohen, Moffitt, & Goldin, 2007).

Dalam organisasi, kedudukan sumber daya manusia merupakan faktor yang utama dan tidak dapat diabaikan,

bahkan merupakan faktor esensial (Edward III, 1980, Goggin, et.all, 1990), karena manusia merupakan penggerak dari aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Morgan dalam Milen (2006:14) merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Hal ini selaras dengan yang dijelaskan GZT (2005:2) yang menjelaskan kapasitas berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien.

Memahami kapasitas organisasi secara keseluruhan akan mempengaruhi proses *output* organisasi dalam konteks tertentu sehingga akan membantu melihat karakteristik internal suatu organisasi secara lebih dalam. Selain itu dengan memahami kapasitas organisasi juga dapat membantu organisasi agar dapat

mengalokasikan sumber daya untuk mencapai target yang lebih baik.

Hall, *et al.* (2003) mengemukakan kapasitas sumber daya manusia sebagai kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, dan termasuk jumlah sumber daya manusia, kompetensi, pengetahuan sikap, kompensasi, serta motivasi di dalam organisasi.

Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain *training*, pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistem insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur manajerial. (Grindle, 1997).

Ketika sebuah organisasi tidak memiliki sumber daya manusia yang memadai, maka organisasi dianggap tidak

hanya kekurangan sumber daya tetapi juga kekurangan kemampuan dasar untuk memenuhi kebijakan dan tujuan organisasinya. Dengan demikian dapat dikatakan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan indikator yang penting didalam berjalannya sebuah organisasi.

Memiliki sumber daya manusia dengan keahlian yang memadai dan memiliki keterampilan yang profesional untuk secara efektif melakukan pekerjaan terkait dengan organisasi dan sistem. Elemen kunci yang berada pada dimensi kapasitas sumber daya manusia antara lain , proses organisasi yang bertujuan untuk merekrut staf yang berkualitas dan terampil, sumber daya staf yang memadai ditandai dengan jumlah staf serta tingkat keterampilan dan keahlian, serta sumber daya organisasi dan proses yang menyediakan pengembangan profesional dan kesempatan untuk berlatih.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Structural Equation Models* (SEM) untuk

mengetahui hubungan antar variabel laten, dan nilai-nilainya akan dihitung menggunakan Lisrel 8.80 (*Student Version*). SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian serangkaian hubungan secara simultan.

Objek penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Dalam melakukan pengumpulan data penulis menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana anggota populasi dijadikan sampel. (Sugiyono, 2005:96)

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dengan melakukan observasi, wawancara mendalam, dan angket serta data sekunder yaitu data yang diperoleh dari jurnal, buku, dokumentasi, dan internet.

Data-data yang sudah diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan SEM. Metode analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta

yang kemudian disusul dengan analisis, tidak hanya menguraikan tetapi juga memberikan pemahaman serta penjelasannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manusia merupakan elemen yang sangat penting bagi berjalannya suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari bagaimana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga tujuan daripada organisasi tersebut dapat tercapai. Susanto dalam Nogi (2005) juga mengatakan bahwa manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja dan berdampak langsung terhadap kesejahteraan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam sebuah organisasi, maka dari itu kapasitas sumber daya manusia juga harus mampu mendukung organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Kapasitas sumber daya manusia menjadi perhatian penting bagi sebuah organisasi di dalam menjalankan tugas,

pokok dan fungsinya guna memberikan pelayanan kepada publik. Kapasitas sumber daya manusia menjadi kunci dalam berjalannya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Maka dari itu suatu organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah yang di hadapinya.

Hall, et al. (2003) mengemukakan bahwa kapasitas organisasi adalah untuk menghasilkan *output* dan hasil dimana fungsi dari kemampuannya untuk menggunakan berbagai jenis modal organisasi seperti sumber daya manusia, keuangan, hubungan dan jaringan, infrastruktur dan proses, serta perencanaan dan pengembangan.

Grindle (1997) menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia akan membuat tujuan sebuah organisasi akan tercapai. Hal ini, dapat diukur dari kapasitas pengetahuan, kapasitas keterampilan, serta perilaku dan etika kerja pegawai. Sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dan pengetahuan yang cukup akan tugas dan fungsi organisasi sangat

penting dalam memberikan dan menyampaikan layanan publik yang berkualitas kepada setiap *stakeholders*.

Dalam penelitian ini terdapat empat dimensi dalam mengelola kapasitas sumber daya manusia yaitu jumlah sumber daya manusia, kompetensi, kompensasi, dan dorongan kepada pegawai yang berpengaruh terhadap berjalannya program dan kegiatan di bidang pendidikan madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung, yang kemudian dimensi tersebut peneliti turunkan menjadi beberapa indikator untuk selanjutnya dapat di analisis.

Tabel 1. Kapasitas Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Nilai	Indeks	Kategori
1	Kuantitas Pegawai	313	60,78	CB
2	Standar Kompetensi Pegawai	260	50,49	KB
3	Motivasi Pegawai	225	43,69	KB
4	<i>Reward and punishment</i>	248	48,16	KB
5	Pengembangan Keahlian	230	44,66	KB
6	Kompensasi	365	70,87	B
	Rata - rata	27,3	53,10	CB

Sumber: hasil olah data primer, 2019

1. Jumlah Sumber Daya Manusia

Dalam upaya pelaksanaan, bimbingan dan pembinaan, serta pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung memiliki sumber daya manusia yang digunakan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan jabatan yang ditempatinya. Pada tahun 2017 dukungan sumber daya manusia (SDM) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung berjumlah 103 pegawai, dimana 13 di antaranya merupakan pegawai bidang pendidikan madrasah.

Tabel 2. Data Pegawai Seksi Pendidikan Madrasah Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Golongan Tahun 2017

No	Klasifikasi	Uraian	Jumlah
1	Tingkat Pendidikan Formal	Magister (S2)	5
		Sarjana (S1)	7
2	Golongan	IV A	2
		III D	5
		III C	2
		III B	3

Sumber: hasil olah data primer, 2019

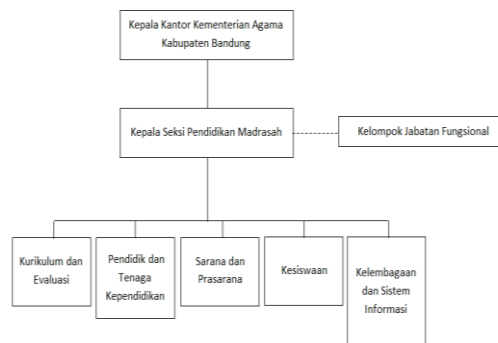
Melihat tabel 2 di atas diketahui bahwa pegawai pada seksi madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung dengan pendidikan terakhir S-1 sarjana (7 orang) masih mendominasi,

sedangkan 42 % diantaranya merupakan lulusan S-2 Magister (6 orang). Dilihat dari segi pendidikan para pegawai seksi pendidikan madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung, dapat dikatakan sudah baik. Sebagian besar pegawainya sudah berpendidikan tinggi yakni sarjana dan magister.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan para informan diketahui bahwa hingga saat ini, mereka masih kewalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Melihat jumlah madrasah yang tersebar di Kabupaten Bandung ini sangat banyak dari tingkat RA, MI, MTs, dan MA mencapai 1224 madrasah. Saat ini jumlah sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung di seksi pendidikan madrasah hanya 13 orang. Menurut informan adanya hambatan dan permasalahan dalam proses pembinaan dan pengelolaan sistem informasi ini pun tak luput dari kurangnya personel yang ada.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 373 Tahun 2002 pasal 85 dijelaskan bahwa pembentukan dan pengembangan struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota

dilakukan dengan memperhatikan hasil analisis organisasi dan beban kerja.



Gambar 1. Bagan Pembagian Tugas Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kab. Bandung

Bagan diatas menjelaskan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh seksi pendidikan madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Dengan jumlah pegawai 13 orang yang terbagi kedalam 5 tugas di bidang pendidikan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan¹ terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung di bidang pendidikan madrasah yang meliputi pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi merupakan suatu tanggung jawab yang cukup besar. Saat ini untuk

¹Wawancara dengan staf penanggungjawab bagian ptk seksi pend. Madrasah Kankemenag Kab. Bandung 04/10/18

tiap bagian kerja terdapat sedikitnya dua orang staf pelaksana bahkan ada satu orang staf pelaksana untuk dua tugas bagian yang berbeda.

Tak hanya sampai di situ, guna mempermudah proses pengelolaan di bidang pendidikan madrasah. Para *stakeholder* yang terlibat dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung dituntut untuk mampu melakukan pengelolaan sistem informasi yang terdiri atas *Education Management Information System* (E-MIS), Sistem Informasi dan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama (SIMPATIKA), Sistem Informasi Bos Dan Progam Indonesia Pintar (SIBOS PINTAR), Sistem Informasi Manajemen Sarana dan Prasarana (SIMSARPRAS).

Melihat tugas dan fungsinya informan¹ menegaskan bahwa memang Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung membutuhkan sumber daya manusia yang bukan hanya ada tetapi juga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya yang telah diberikan kepadanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan

informan², idealnya dalam satu bagian tugas kerja terdiri dari 3-4 orang staf, hal ini mengacu kepada analisis jabatan yang telah dibuat. Jika melihat tugas yang ada di seksi madrasah terdapat 5 bagian kerja dengan masing-masing bagian idealnya terdiri atas 4 orang, maka seharusnya dibutuhkan sekitar 20 orang untuk melaksanakan pekerjaan di bidang pendidikan madrasah. Namun, kenyataannya saat ini dalam satu bagian hanya dikerjakan oleh satu orang, bahkan disisi lain ada satu orang yang mengerjakan dua sampai tiga bagian.

Dari penjabaran penelitian dan wawancara di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kapasitas sumber daya manusia di dalam melaksanakan tugasnya di bidang pendidikan madrasah dari segi kuantitas sumber daya manusianya masih kurang. Diketahui Kabupaten Bandung memiliki sekitar 1224 madrasah yang terdiri dari tingkat Raudhatul Atfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA). Meskipun tidak sepenuhnya akan tetapi pengelolaan terhadap semua madrasah itu

¹ Wawancara dengan analis perencanaan Kankemenag Kab. Bandung 15/10/18

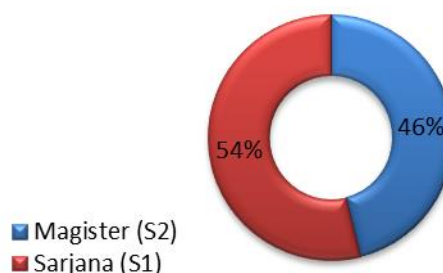
² Wawancara dengan staf urusan kepegawaian Kankemenag Kab. Bandung 17/10/18

tak lepas dari peran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Sehingga rasanya sangat berat jika hanya 13 orang saja yang bekerja melaksanakan tugas dan fungsinya di bidang pendidikan madrasah.

2. Kompetensi

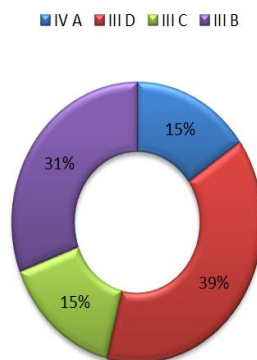
Menurut Mc. Clelland kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang baik (Sedarmayanti, 2007). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Michael Armstrong (2006) kompetensi adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai keahlian dan keterampilan dasar serta pengalaman seseorang, staf atau pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas lainnya secara efektif dan efisien dengan standar yang telah ditentukan.

Berikut data pegawai dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung pada seksi pendidikan madrasah. Data tersebut penulis kategorikan berdasarkan pendidikan formal terakhir yang ditamatkan, golongan dan pangkat.



Gambar 2. Pegawai Seksi Pendidikan Madrasah KKA Kabupaten Bandung Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dalam grafik 1 diatas menunjukan mayoritas pendidikan terakhir pegawai seksi pendidikan madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung merupakan lulusan sarjana yaitu sebanyak 7 orang atau sekitar 54%. Sedangkan, sisanya sebanyak 6 orang atau 46% diantaranya merupakan lulusan magister (S2).



(Sumber: Olah data penulis, 2018)

Grafik 3. Pegawai Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Berdasarkan Golongan

Grafik 2 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai seksi pendidikan madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung berada pada golongan III/d sebanyak 5 orang atau sekitar 39%. Untuk golongan III/b terdapat 4 pegawai, sisanya 2 orang bergolongan III/c dan 2 orang bergolongan IV/a. Pekerjaan-pekerjaan ditingkat kepangkatan penata ke atas sudah mulai menuntut suatu keahlian bidang ilmu yang telah mendalam. Dengan demikian seorang penata bukan lagi sekedar pelaksana, melainkan sudah memiliki tanggung jawab akan suksesnya suatu pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa saat ini kapasitas sumber daya manusia Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung di seksi pendidikan madrasah dari segi kompetensi sudah baik. Berikut data pegawai seksi pendidikan madrasah masih kurang baik. Dimana indeks yang didapat untuk indikator kompetensi hanya 50,49 dengan keterangan 'kurang baik'. Penulis juga menemukan bahwa seharusnya terdapat korelasi antara penempatan bidang dengan pendidikan terakhir yang di tamatkan. Berdasarkan pendidikan formal yang di tamatkan dan golongan pegawai yang

semakin meningkat maka semakin tinggi pula kemampuan, pengetahuan dan kompetensi yang di miliki oleh pegawai tersebut. Namun, di dalam penerapannya masih ditemukannya ketidaksesuaian jabatan yang diduduki dengan pendidikan formal terakhir yang ditamatkan.

Namun demikian, di sisi lain dengan latar pendidikan yang tinggi saja nyatanya tidak selalu membuat kompetensi mereka menjadi baik saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di bidang pendidikan madrasah. Hal tersebut dikarenakan masih banyaknya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Tentu saja ini membuat para pegawai terkadang merasakan kesulitan dalam bekerja.

3. Kompensasi

Pemberian kompensasi berdasarkan imbalan atas jasa yang di berikan kepada organisasi dapat berbentuk uang, barang langsung, dan tidak langsung. Dalam pemberian kompensasi di upayakan untuk menjaga kualitas serta loyalitas dari para pegawai dengan memenuhi hak-hak yang seharusnya terpenuhi, hak tersebut antara lain : gaji, tunjangan, fasilitas, perlindungan, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan

(DIKLAT) , jaminan pensiun dan jaminan hari tua.

Berdasarkan hasil penelitian, melihat dari segi kompensasi sudah baik. Hal ini diperkuat oleh data yang ada dimana untuk kompensasi mendapatkan nilai indeks 70,87 dengan keterangan 'baik'. Hal ini juga didukung dengan pernyataan para informan yang menegaskan bahwa apa yang telah mereka kerjakan sesuai dengan apa yang mereka dapat. Dengan adanya tunjangan kinerja yang kini telah diberikan kepada para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung menjadikan semangat bekerja meningkat.

Sejak diberikannya remunerasi atau tunjangan kinerja mulai dari tahun 2014 para pegawai mulai kembali semangat untuk ke kantor. Sayangnya semangat berangkat kerja ini tidak diimbangi dengan semangat para pegawai dalam bekerja. Hal tersebut disampaikan oleh informan³ selaku analis perencanaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Informan⁴ menyatakan bahwa memang hingga saat ini pemberian tunjangan kinerja masih didasarkan pada tingkat

kehadiran para pegawai saja. Penilaian terhadap kinerja belum dijadikan bahan perhitungan untuk pemberian remunerasi.

Tunjangan kinerja yang diberikan untuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung saat ini baru mencapai 60 %, dan untuk meningkatkan tunjangan kinerja tersebut setiap pegawai kantor wajib memberikan laporan kinerja mereka untuk nantinya dapat dinilai pekerjaan tiap pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan⁵ laporan kinerja harian seharusnya dilakukan tiap pegawai setiap selesai melaksanakan tugasnya paling tidak minimal satu bulan satu kali. Namun, hal tersebut belum mampu dilaksanakan dengan berbagai macam faktor. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dimana banyak para pegawai yang melaksanakan pekerjaan tapi hal tersebut tidak tercantum sebagai tugas dia dalam jabatan fungsional umum. Oleh karena itu ketika menilai bagaimana target dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mereka kebingungan, seperti yang disampaikan oleh informan⁶

³ Wawancara dengan analis perencanaan Kankemenag Kab. Bandung 15/10/18

⁴ Wawancara dengan staf urusan kepegawaian Kankemenag Kab. Bandung 17/10/18

⁵ Wawancara dengan staf urusan kepegawaian Kankemenag Kab. Bandung 17/10/18

⁶ Wawancara dengan staf penanggungjawab bagian ptk seksi pend. Madrasah Kankemenag Kab. Bandung 04/10/18

bahwa mereka bekerja memang tidak sesuai dengan jabatan fungsional yang diberikan, faktor lamanya waktu bekerja atau pengalaman menjadi alasan lain mereka melakukan suatu pekerjaan tersebut.

4. Motivasi

Motivasi bersal dari kata Latin *movere* yang artinya dorongan atau menggerakkan. Motivasi merupakan suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai- (Malayu, 2007).

Teori motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli, salah satunya teori hierarki kebutuhan dari Maslow. Hierarki kebutuhan yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena ada dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Hierarki kebutuhan tersebut antara lain:

1. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)
2. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
3. *Affiliation or Status Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial)

4. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan)

5. *Self Actualization* (aktualisasi diri)

Dengan adanya hierarki kebutuhan ini dapat menunjukkan motivasi para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung dan hal ini tentu akan berpengaruh kepada hasil kinerja yang dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis observasi untuk dimensi motivasi dapat dilihat dari indicator motivasi dan *reward and punishment* dengan nilai indeks 43 dan 48 dengan keterangan 'kurang baik'.

Jika dilihat berdasarkan teori motivasi Maslow terdapat lima macam kebutuhan yang dibutuhkan manusia, namun di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung ini baru 3 (tiga) kebutuhan yang terpenuhi yakni kebutuhan fisik dan biologis, kebutuhan akan kebebasan ancaman, dan kebutuhan sosial. Seharusnya, masih terdapat dua kebutuhan lagi yang belum dapat terpenuhi yakni kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Sangat diperlukan adanya pemberian *reward* dan pelatihan tambahan kepada pegawai berkaitan dengan sistem informasi terkait pendidikan madrasah.

Menurut Maslow, jika kelima kebutuhan tersebut terpenuhi maka akan memberikan motivasi yang maksimal kepada pegawai.

Sebagai seorang pegawai kebutuhan akan kebebasan dari ancaman seperti merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan. Selain keselamatan didalam pekerjaan, ada pula pemberian jaminan dihari tua. Di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung, pengelolaan tunjangan untuk pensiun, tunjangan di hari tua, serta perlindungan kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lakukan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) dan Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan Ketenagakerjaan (BPJS-TK). Hal ini menunjukkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sudah di berikan jaminan di dalam keselamatan dan kecelakaan kerja. Sehingga, pemenuhan akan kebutuhan rasa aman bagi pegawai pada umumnya di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung sudah terpenuhi, khususnya untuk para pegawai seksi pendidikan madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi, berteman dan berinteraksi di lingkungan kerjanya. Kebutuhan ini berkaitan dengan kelompok yang memiliki kerja sama yang baik melalui interaksi satu pegawai dengan pegawai lainnya. Dari hasil observasi dan wawancara mendalam penulis, suasana kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung khususnya seksi pendidikan madrasah yang bergerak dalam upaya penyelenggaraan pendidikan madrasah di Kabupaten Bandung komunikasi dan interkasi dengan atasan, bawahan dan antar pegawai yang setara sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan informan⁷ yang mengatakan dalam melaksanakan pekerjaan satu sama lain saling membantu untuk menyelesaikan kegiatan yang dilakukan, selain karena kekuarangan sumber daya manusia, hal ini dilakukan agar hubungan yang terjalin di dalam bidang semakin erat.

Seperti yang disampaikan oleh informan⁸di dalam seksi pendidikan

⁷ Wawancara dengan staf penanggungjawab bagian ptk seksi pend. Madrasah Kankemenag Kab. Bandung 04/10/18

⁸ Wawancara dengan Kasie pendidikan madrasah Kankemenag Kab. Bandung 05/10/18

madrasah, mereka saling membantu sama lain dalam menyelesaikan suatu program. Seperti, pembinaan pendidik dan tenaga pendidik dengan di selenggarakannya Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yaitu dengan mengumpulkan para kepala sekolah madrasah untuk bertukar pikiran dan merencanakan program yang akan dilakukan untuk meningkatkan kualitas masing-masing madrasah di Kabupaten Bandung.

Selanjutnya, dengan pertanyaan yang sama mengenai kebutuhan sosial informan⁹ memberikan pendapat, untuk hubungan sosial yang ada disini sudah terjalin dengan baik satu sama lain saling berkomunikasi tidak hanya untuk kegiatan formal yang sifatnya tugas di kantor saja, tapi juga untuk komunikasi informal yang terus dibangun, jadi di sini tidak terkesan kaku baik antar pegawai dan atasan. Tetapi, tetap dengan menggunakan etika yang baik .

Kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan penghargaan diri. Kebutuhan ini meliputi pengakuan atas kemampuan, keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi yang dimiliki, salah

satunya dengan pemberian *reward* . Menurut informan¹⁰, untuk pemberian *reward* belum ada disini, masih sekedar ucapan rasa terimakasih belum ada pemberian secara fisik.

Berdasarkan dari observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, sistem ini *reward* ini belum diterapkan di dalam lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung, Pemberian *reward* ini baru pada pemberian terimakasih yang di sampaikan oleh kepala kantor atau kasie setelah program dilaksanakan.

Kebutuhan yang terakhir menurut teori Maslow adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Pemenuhan kebutuhan ini didukung dengan adanya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk para pegawai. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan (BDK, dan

⁹ Wawancara dengan analis perencanaan Kankemenag Kab. Bandung 15/10/18

¹⁰ Wawancara dengan staf penanggungjawab bagian ptk seksi pend. Madrasah Kankemenag Kab. Bandung 16/10/18

bekerjasama dengan Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bandung. Pengembangan potensi yang dilakukan untuk pegawai dilakukan dengan adanya Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan, pendidikan formal, seminar, kursus dan penantaran.

Dalam pemberian dorongan kepada pegawai dalam bentuk motivasi yang diberikan berupa penghargaan dan pelatihan untuk pegawai. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang mendalam, penulis melihat dalam hal pemberian penghargaan dan pelatihan belum dipenuhi secara maksimal. Terutama, pada pelatihan yang diberikan kepada pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Para pegawai lebih banyak pengetahuan yang berasal dari belajar secara mandiri melalui internet atau bertanya dengan teman satu bidang atau bertanya pada pegawai yang telah mahir dalam bidangnya.

Catatan penting dalam sub-bab ini ialah sangat diperlukan peningkatan dalam hal pemberian motivasi agar mendorong kualitas dan produktivitas pegawai dalam bekerja. Selain motivasi yang datang

dari organisasi untuk kebutuhan pegawai, kebutuhan akan motivasi yang datang dari diri sendiri harus dimiliki untuk setiap pegawai dalam upaya peningkatan penyelenggaraan di bidang pendidikan madrasah yang ada di Kabupaten Bandung. Pertama dari, informan¹¹, informan¹², dan informan¹³ ketiga informan ini menyampaikan yang menjadi motivasi mereka di dalam upaya meningkatkan penyelenggaraan pendidikan madrasah yang ada di Kabupaten Bandung yaitu disebabkan karena pendidikan merupakan kebutuhan dasar yang sangat penting untuk semua orang.

Apabila kondisi pendidikan madrasah tidak ditangani dengan tepat, maka akan berdampak pada kualitas masyarakat yang ada di Kabupaten Bandung pada masa yang akan datang, mengingat pendidikan merupakan urusan wajib pemerintah. Sehingga, sangat diperlukan semangat di

¹¹ Wawancara dengan staf penanggungjawab bagian ptk seksi pend. Madrasah Kankemenag Kab. Bandung 04/10/18

¹² Wawancara dengan staf penanggungjawab bagian kurikulum seksi pend. Madrasah Kankemenag Kab. Bandung 08/10/18

¹³ Wawancara dengan staf penanggungjawab bagian sistem informasi seksi pend. Madrasah Kankemenag Kab. Bandung 12/10/18

dalam upaya menyelenggarakan pendidikan madrasah yang berkualitas.

Dari hasil observasi dan wawancara, menurut pendapat penulis pemberian motivasi, pemberian bimbingan teknis, dan monitoring secara berkala dapat memberikan dampak yang cukup baik untuk setiap pelaku di dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di bidang pendidikan madrasah. Karenanya, motivasi ini harus dimiliki oleh pegawai di bagian atas sampai ketingkat pelaksana agar terciptanya budaya kebersamaan, menumbuhkan rasa loyalitas dan meningkatkan kinerja pegawai dalam upaya menyelenggarakan pendidikan madrasah yang berkualitas dan bermutu di Kabupaten Bandung.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa kapasitas sumber daya manusia Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung sudah cukup baik. Hal ini merujuk pada jumlah sumber daya manusia nya yang belum cukup memadai, kompetensi yang dimiliki para pegawai yang ada dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung

dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masih kurang baik, karena masih terdapat beberapa pekerjaan yang terkendala. Selanjutnya dilihat dari dimensi kompensasi, untuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung sudah baik. Apa yang didapat oleh para pegawai sudah sesuai dengan apa yang mereka berikan kepada kantor dalam melayani publik khususnya di seksi pendidikan madrasah. Namun, belum adanya motivasi bagi para pegawai menjadi salah satu alasan mengapa kinerja daripada para pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung di seksi pendidikan madrasah masih belum tinggi. Sebagaimana nilai rata-rata yang didapat untuk kapasitas sumber daya manusia atas 6 item pertanyaan adalah 273,5 dengan indeks 53,10 keterangan cukup baik. Dengan dimensi yang paling mempengaruhi kapasitas sdm adalah kompetensi pegawai dengan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryant, C., & White, L. G. (1987). *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Jakarta: LP3ES.
- Cohen, D. K., Moffitt, S. L., & Goldin, S. (2007). Policy and practice: The dilemma. *American Journal of Education*, 113, 515-548.

- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage Publications Inc.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Grindle, M. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. Dalam (Editor). MA Boston: Harvard Institute for International Development.
- GTZ. (2005). *Support For Decentralization Measure, Guidelines on The Capacity Building in The Regions*. Jakarta: P4D.
- Hall, e. a. (2003). *The Capacity to Serve A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*. Canadian Centre for Philanthropy 425: University Avenue, suite 700 Toronto.
- Meissner, H. I., Bergner, L., & Marconi, K. M. (1992). Developing cancer control capacity in state and local public health agencies. . *Public Health Reports*, 107, 15-23.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A Case Study of Organizational Capacity ini Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management Vol.23*, 457-482.
- Milen, A. (2001). *What Do We Know About Capacity Building?, An Overview of Existing Knowledge and Good Practice*. Geneva: Departement of Health Service Provision.
- Minnah, E. W. (2012). *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta.
- Rohdewohld, R., & Poppe, M. (2005). *Guidelines on Capacity Building in The Region: Mudule A: The Capacity Building Cycle From Capacity Building Needs Assessment (CBNA) Toward the Capacity Action Plan, GTZ- SfDM (Support for Decentralization Measure), Version 2.0, SfDM Report 2005-2*.
- Rohman, A. (2009). *Pendidikan Integralistik Mengganggu Konsep Manusia dalam Pemikiran Ibn Khaldun*. Semarang: Walisongo Press.
- Rusydi, I. (2014). Optimisme Pendidikan Madrasah di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*.
- Subhan, A. (2012). *Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Suhartini, A. (2004). *Dasar-Dasar Pendidikan Islam Kerangka Teoritis dalam Bunga Rampai Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Klasik*. Bandung: Angkasa.
- Suprayogo, I. (2007). *Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi & Solusi Pembangunan Madrasah*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supangat. (2011). *Transformasi Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional*. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* .