



Volume 15 (3) (2019) : 293-312

Jurnal Borneo Administrator

p-issn : 1858-0300; e-issn : 2407-6767

<http://samarinda.lan.go.id/jba>

DOI : 10.24258/jba.v15i3.503



**STRATEGI PEMETAAN KOMPETENSI PADA SELEKSI CALON
PENGHULU DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN
AGAMA KALIMANTAN TIMUR DAN KALIMANTAN UTARA**

***STRATEGY FOR COMPETENCE MAPPING IN CANDIDATE
SELECTION OF PENGHULU IN THE REGIONAL OFFICE OF THE
MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS EAST KALIMANTAN AND
NORTH KALIMANTAN***

**Lia Rosliana, Mayahayati Kusumaningrum, Kemal Hidayah,
dan Wildan Lutfi Arieysmieta**

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi
Daerah Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang KDOD LAN)
Jl. Hm Ardans Ringroad III Samarinda
Email: lia_rosliana2000@yahoo.com; may.kaltim@gmail.com

Naskah diterima: 9 Mei 2019; revisi terakhir: 25 September 2019; disetujui: 8 November 2019

How to Cite: Rosliana, Lia., Kusumaningrum, Mayahayati., Hidayah, Kemal., dan Lutfi A, Wildan. (2019). Strategi Pemetaan Kompetensi pada Seleksi Calon Penghulu di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 15 (3), 293-312. <https://doi.org/10.24258/jba.v15i3.503>

Abstract

Changes in the candidate selection process is a strategy to improve human resources under the spirit of bureaucratic reform within the Ministry of Religious Affairs of Indonesia. The selection of position selection must pay attention to the competency mapping, as stipulated in Decree of Minister of Religion of the Republic of Indonesia Number 208 the Year 2017 concerning guidelines for adjustment/inpassing, competency test, and determination of functional needs of penghulu. This This research was a descriptive method with a qualitative approach, namely through a diagnosis from the desk research and review of the results of the competency test and core reports on the selection of prospective leaders in the Ministry of Religious Affairs of Republic Indonesia, East Kalimantan and North Kalimantan regional office. The results of the study showed that competency mapping strategies carried out in the selection of functional need of penghulu produce a profile officer that can be source information of candidate capability. This is conducted for the needs of functional development of penghulu in the future Competency mapping strategies need to be carried out continuously so that all the functional positions of penghulu can be optimally enhanced.

Keywords: Selection, Strategy, Competence Mapping, Penghulu



Abstrak

Perubahan proses seleksi calon penghulu merupakan strategi dalam memperbaiki area perubahan sumber daya manusia sesuai dengan semangat reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Seleksi jabatan harus memperhatikan pemetaan kompetensi, sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 208 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyesuaian/ Inpassing, Uji Kompetensi dan Penetapan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan metode kualitatif, yaitu melalui analisis dari desk riset dan telaah hasil laporan uji kompetensi inti dan kompetensi manajerial pada seleksi calon penghulu di Kementerian Agama Republik Indonesia Kantor Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemetaan kompetensi yang dilakukan dalam seleksi jabatan fungsional penghulu memberikan hasil profil pegawai yang dapat dijadikan salah satu sumber informasi kemampuan peserta seleksi. Hal ini dilakukan untuk kepentingan pengembangan kepegawaian para fungsional penghulu dimasa yang akan datang. Strategi pemetaan kompetensi perlu terus dilakukan sehingga semua jabatan fungsional penghulu ini dapat ditingkatkan kompetensinya secara optimal.

Kata Kunci: Seleksi, Strategi, Pemetaan Kompetensi, Penghulu

A. PENDAHULUAN

Sejak tahun 2010, Reformasi Birokrasi terus dilakukan oleh hampir semua Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (K/LPNK) di Indonesia. Dalam proses lanjutannya, upaya ini dipandu dengan *roadmap* pencapaian reformasi birokrasi yang ditetapkan untuk tahapan tahun 2015-2019. Tujuannya, agar pelaksanaan RB itu dapat terlaksana dengan baik. *Road map* tersebut dibuat untuk mengetahui capaian-capaian apa saja yang telah diraih dan diperbaiki dari unsur-unsur dalam reformasi birokrasi tersebut.

Tuntutan Reformasi Birokrasi sesungguhnya adalah upaya memperbaiki perangkat pemerintah dan sistemnya dalam segala hal demi perbaikan pelayanan publik. Hal ini tertuang dalam Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025. Terdapat delapan area perubahan bagi Kementerian /Lembaga Pemerintah Non Kementerian agar dapat mencapai Reformasi Birokrasi. Delapan area tersebut mencakup: area (i) perubahan organisasi, (ii) tata laksana, (iii) peraturan perundang-undangan, (iv) Sumber Daya Manusia Aparatur, (v) Pengawasan, (vi) Akuntabilitas, (vii) Pelayanan Publik, serta (viii) Pola pikir (*mind Set*) dan Budaya Kerja (*Culture Set*).

Pelaksanaan *Roadmap* reformasi birokrasi di Kementerian Agama berlandaskan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 582 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 582 tahun 2017 pada Bab III menjelaskan mengenai Program Reformasi Birokrasi Kementerian Agama tahun 2015-2019 yaitu: pertama, area perubahan manajemen perubahan; kedua, area perubahan penataan hukum dan peraturan perundang-undangan; ketiga, area perubahan penataan dan penguatan organisasi; ke empat, area perubahan: penguatan tata laksanaan; kelima, area perubahan penataan sistem manajemen sdm aparatur; keenam, area perubahan penguatan akuntabilitas; ketujuh, area perubahan penguatan pengawasan, dan kedelapan area perubahan penguatan kualitas layanan publik.



Pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang Sumber Daya Manusia Aparatur dilakukan hampir di seluruh Kementerian Agama baik dari struktural, fungsional maupun pelaksana. Salah satu jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Agama yang memiliki orientasi pada pelayanan kepada masyarakat adalah fungsional penghulu. Oleh karena itulah, pelaksanaan seleksi Jabatan Fungsional Penghulu merupakan hal yang biasa dilakukan di Kementerian Agama Republik Indonesia. Namun demikian proses seleksi dengan strategi pemetaan kompetensi, khususnya di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara adalah yang baru dilakukan seiring pemberlakuan sistem Reformasi Birokrasi ini.

Keberadaan jabatan penghulu mulai diperbaiki dan dibenahi oleh Kementerian Agama Republik Indonesia setelah terbitnya Peraturan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/62/M.PAN/6/2005 tentang jabatan fungsional penghulu dan angka kreditnya yang memasukan jabatan penghulu pada jabatan fungsional tertentu. Namun demikian, proses seleksinya belum dapat menghasilkan penghulu yang memadai baik dari segi jumlah maupun dari segi kualitas. Padahal Kementerian Agama Republik Indonesia sendiri dituntut memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat melalui Kantor Urusan Agama yang tersebar di seluruh kecamatan di Indonesia.

Perbaikan strategi proses seleksi untuk jabatan fungsional penghulu menjadi sesuatu hal yang penting dilakukan sehingga perbaikan permasalahan Sumber daya manusia pada Kementerian Agama dapat teratasi dan pada akhirnya Kementerian Agama dapat memberikan pelayan terbaik kepada Masyarakat. Kurang optimalnya pelaksanaan seleksi yang biasa dilakukan oleh Kementerian Agama selama ini dan masih belum terpetakannya kompetensi dari penghulu di Kementerian Agama serta permasalahan Sumber daya manusia di Kementerian Agama mendorong Kementerian Agama untuk dapat memperbaiki strategi proses seleksi melalui pemetaan kompetensi.

Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Wilayah Provinsi Kalimantan Timur dan Wilayah Kalimantan Utara sudah bergulir sejak Surat Keputusan Menteri Agama nomor 447 tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019 diberlakukan. Namun demikian, sampai tahun 2018 capaian reformasi birokrasi Kementerian Agama Kanwil Kalimantan Timur dan Wilayah Kalimantan Utara masih berada pada 15 nilai terendah diantara provinsi lain. Hal ini berdasarkan pada laporan hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Kanwil Provinsi tahun 2017. Berdasarkan laporan hasil evaluasi reformasi birokrasi Kementerian Agama Kanwil provinsi Kalimantan Timur area perubahan Sumber daya manusia memperoleh nilai cukup tinggi diantara area perubahan lainnya. Beberapa strategi yaitu peningkatan disiplin pegawai, peningkatan pengembangan pegawai serta sistem penempatan pegawai sudah mulai dilakukan dengan sistem seleksi dan pemetaan pegawai melalui *assessment center*. Sistem seleksi untuk pejabat fungsional penghulu selama ini di Kementerian Agama Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara hanya dilakukan melalui seleksi uji teknis tanpa adanya pemetaan kompetensi, padahal dengan adanya pemetaan kompetensi dapat terungkap potensi serta kompetensi calon penghulu dapat terpetakan hal ini sangat penting bagi keberlangsungan kinerja dan kemajuan organisasi kedepannya. Berdasarkan hal tersebut Kementerian Agama Kanwil Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara menjadi menarik untuk dijadikan lokus penelitian.

Penelitian terdahulu mengenai seleksi promosi di lingkungan ASN yang ditulis oleh [Sudrajat, Kunarti, & Hartini, \(2019:1-6\)](#) menyatakan bahwa promosi di manajemen ASN didasarkan pada sistem prestasi namun tidak sepenuhnya diimplementasikan dengan baik. Penelitian yang dilakukan [Purohit & Martineau \(2016:1\)](#) untuk perekrutan Petugas



medis/MO (pegawai pemerintah) di Gujarat India menyatakan bahwa meskipun negara telah memiliki pedoman rekrutmen, namun banyak keluhan tentang ketidakterbukaan pada aturan perekrutan (RR). Sistem perekrutan dianggap *inefisiensi* karena perlu waktu lama, khususnya dalam memberikan tunjangan serta regulasi layanan yang merugikan/demotivasi bagi MO. Penelitian [Ananta \(2013:574-583\)](#) secara umum mengulas penggunaan metode gap kompetensi. Penelitian yang lain dalam konteks pemetaan kompetensi juga ditemui pada artikel yang ditulis oleh [Arsi & Partiwi \(2012:529\)](#) dari hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa terdapat indikasi kelebihan beban kerja yang diterima oleh karyawan. Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh [Neiva, Odelius, & Ramos \(2015:324-347\)](#), penelitian ini merupakan pengembangan studi di pengadilan Brazil dengan tujuan menggambarkan konteks perubahan dalam perencanaan dan tingkat resiko, dukungan pembelajaran dan kompetensi dan mengidentifikasi hubungan antara variabel perubahan konteks pembelajaran dan kompetensi di pengadilan Brazil.

Perbedaan Penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penulis tidak hanya mendeskripsikan sistem seleksi melalui uji teknis saja namun juga melalui pemetaan kompetensi dengan mengintegrasikan hasil observasi (*Leaderless Group Discussion*) diskusi kelompok tanpa adanya pimpinan, wawancara dilakukan oleh penulis sebagai salah satu tim seleksi dan *assessor* dalam proses pemetaan kompetensi, serta dokumen/dokumentasi berupa catatan prestasi, rekam jejak karir, biodata, hasil Sasaran Kinerja Pegawai serta catatan kepegawaian lainnya sehingga diperoleh hasil laporan pemetaan kompetensi yang terintegrasi. Penelitian ini dilakukan pada seleksi Jabatan fungsional penghulu di Kalimantan Timur dan Wilayah Kalimantan Utara dengan metode pemetaan kompetensi yang *relative* masih baru di kalangan ASN baik secara umum maupun di Kementerian Agama sendiri.

Keberadaan penghulu di Kementerian Agama merupakan bagian dari layanan kepada masyarakat. Kemampuan penghulu dituntut untuk mampu memberikan nasihat sesuai dengan kompetensinya. Kondisi ini yang kemudian ingin di digali dalam konteks metode pemetaan kompetensi penghulu. Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi di kalangan ASN, maka dalam penelitian ini kami merumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana sumber daya manusia penghulu di wilayah Kalimantan Timur dan Wilayah Kalimantan Utara? Bagaimana sistem seleksi di masa lalu? Bagaimana pemetaan kompetensi pada penghulu? Serta bagaimana strategi peningkatan kompetensi penghulu yang dapat direkomendasikan bagi peningkatan kinerja organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia.

Dalam pelaksanaannya penelitian dilakukan di Kementerian Agama Kantor Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yang pada Agustus 2016 masih bersatu dan sedang proses pemisahan karena adanya pemekaran provinsi baru maka harus dibuat Kantor Wilayah tersendiri, sehingga penelitian ini mencoba mendeskripsikan bagaimana strategi pemetaan kompetensi yang menjadi bagian dari peran reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama. Pelaksanaan penelitian pada saat itu bersamaan dengan proses pemekaran provinsi yang juga menjadi wilayah kerja Kementerian Agama.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk: pertama, mendeskripsikan kondisi sumber daya manusia penghulu di Kantor Wilayah Kementerian Agama Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; kedua, membandingkan seleksi yang dilakukan sebelum menggunakan strategi pemetaan kompetensi dan sesudah menggunakan strategi pemetaan kompetensi; ketiga, memberikan rekomendasi dan strategi peningkatan kompetensi berdasarkan hasil pemetaan kompetensi terhadap penghulu yang telah dipetakan kompetensinya.



B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut [Moelong \(2007:6\)](#), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi tindakan, dan lainnya secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Menurut [Nazir \(2005:11\)](#), metode penelitian kualitatif deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu peristiwa pada saat sekarang yang dilakukan kepada status sekelompok manusia, suatu objek tertentu, suatu set kondisi, maupun suatu kelas peristiwa.

Sedangkan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melalui penelitian di lapangan dan studi kepustakaan. Jenis data yang digunakan adalah jenis data primer dan jenis data sekunder. Studi lapangan dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan studi kepustakaan dilakukan dengan cara mencari *literatur* yang sesuai dengan penelitian ini. Dengan dinamika kondisi pemekaran provinsi baru, maka selanjutnya analisis data dilakukan dengan cara membandingkan/mengkomparasi kompetensi dari hasil laporan asesmen kompetensi manajerial dan inti pada seleksi calon penghulu yang dilakukan pada bulan Agustus 2016 di Kementerian Agama Kanwil Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

C. KERANGKA KONSEP

Seleksi

Seleksi pada suatu organisasi yang ingin maju harus dilakukan secara baik. Hal ini penting untuk memilih calon-calon pegawai yang sesuai pada formasi jabatan yang dibutuhkan. Pemilihan calon pegawai yang memiliki kemampuan potensial akan memberikan keuntungan bagi kemajuan organisasi di masa yang akan datang. [Yullyanti \(2009:132\)](#) menyebutkan bahwa proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Seleksi dilaksanakan tidak hanya untuk penerimaan karyawan baru saja, namun dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Hasil penelitian [Yullyanti \(2009:132\)](#) bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah proses yang berjalan berurutan. Masing-masing proses memberi kontribusi terhadap pendugaan potensi kinerja pegawai. Proses penyeleksian bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan, seperti yang dijelaskan oleh [Nurhuda \(2014:3\)](#) bahwa seleksi bertujuan untuk memperoleh pegawai/pekerja yang paling tepat untuk menduduki sesuatu jabatan tertentu. Sistem seleksi yang efektif menurut [Nurhuda \(2014:3\)](#) harus mencapai tiga sasaran yaitu keakuratan yang berarti kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar, kemudian keadilan yang berarti memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi, dan keyakinan yang berarti taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Menurut [Gangani, McLean, & Braden \(2004:1111\)](#), banyak organisasi menggunakan kompetensi dalam melaksanakan sistem rekrutmen dan seleksi. Beberapa hal yang dilakukan di dalam sistem rekrutmen dan seleksi, adalah *assesment* (penilaian)



pegawai, *behavioral Based Interview* (wawancara berbasis tingkah laku pegawai), adanya rekomendasi dari pihak terkait, dan pengalaman pegawai.

Evaluasi

Sistem seleksi juga bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan. Melalui evaluasi akan terlihat apakah kinerja pegawai meningkat, apakah tugas pokok dan fungsi pegawai telah terlaksana dengan baik atau tidak. Evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dimana data yang terkait dikumpulkan dan diubah menjadi informasi untuk mengukur efek dari pelatihan, membantu dalam pengambilan keputusan, mendokumentasikan hasil yang akan digunakan dalam program perbaikan, dan menyediakan metode yang tepat untuk menentukan kualitas pelatihan. Penting untuk diingat bahwa evaluasi adalah seperangkat tugas pekerjaan yang saling terkait dimana masing-masing tugas dicapai akibat tugas sebelumnya.

Evaluasi Sumber daya manusia adalah pengumpulan informasi penting secara sistematis untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, value, dan modifikasi berbagai kegiatan instruksional ([Kumpikaitè, 2007:30](#)). Definisi ini kemudian menghasilkan beberapa poin penting: *Pertama*, ketika melakukan evaluasi, informasi deskriptif dapat dikumpulkan, dan informasi ini sangat dibutuhkan dalam evaluasi. Beberapa penilaian (*judgement*) tersebut dapat disampaikan oleh orang-orang yang terlibat dalam program tersebut, dan pihak-pihak lainnya yang tidak terlibat dalam program tersebut. *Kedua*, evaluasi juga melibatkan pengumpulan data secara sistematis menurut rencana atau metode yang telah ditentukan sebelumnya agar dapat dipastikan informasi yang diperoleh tepat dan berguna. *Ketiga*, evaluasi dilakukan untuk membantu manajer, karyawan, dan HRD dapat membuat informasi yang jelas tentang program diklat dan metode tertentu. Misalnya, jika sebagian atau suatu program tidak efektif, maka dapat diubah atau dihilangkan, atau jika sangat berharga, maka dapat direplikasi pada bagian lain dari organisasi.

Pemetaan Kompetensi

Pemetaan kompetensi dapat dilakukan dengan *assessment center* yang merupakan strategi pemetaan yang dilakukan dengan mengkombinasikan hasil-hasil tes psikologi yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Menurut [Siregar \(2004:4\)](#) menyatakan bahwa salah satu aspek yang menarik dari proses '*assessment center*' ialah bahwa ia mengkombinasikan sejumlah perangkat seleksi, yang apabila digunakan terpisah hanya memiliki keabsahan terbatas, ke dalam proses kombinasi yang memiliki keabsahan produktif dalam banyak bidang aplikasi.

Metode yang biasa dipergunakan antara lain: Permainan Bisnis (*The Bussiness Game*), Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin (*The Leaderless Group Discussion*), Kotak Surat (*In- Basket*), dan Wawancara. Metode *assessment center* memberikan kontribusi tak ternilai dalam membantu para manajer lini dan manajer sumber daya manusia membuat keputusan mengenai seleksi dan penempatan, perencanaan suksesi, dan training dan development. Tujuan dari metode ini menurut [Zainal, Rivai Veithzal, Ramly, Mutis Mansyur \(2015:590\)](#) yaitu: mengidentifikasi orang yang cocok bagi suatu jenis dan tingkat pekerjaan; menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan untuk mengidentifikasi orang yang akan dipromosikan pada jabatan tertentu.

Yuvaraj (2011) dalam [Nagesh, Kulenur, & Jagadeesh \(2017:2\)](#), menyatakan bahwa pemetaan kompetensi karyawan merupakan cara yang paling tepat untuk mengidentifikasi kompetensi pekerjaan dan perilaku yang diperlukan untuk berkinerja lebih baik. Para



pemangku kepentingan perlu menyadari pentingnya pemetaan kompetensi sebagai peluang untuk keberlanjutan organisasi dan bukan sebagai alat melihat imbalance untuk karyawan. Selain itu [Balyan, Shah, & Logoza \(2016:11\)](#) dalam penelitiannya untuk mengeksplorasi formalisasi pemetaan kompetensi dalam organisasi di India, pemetaan kompetensi dilakukan dengan mengidentifikasi kesenjangan antara tingkat kompetensi yang dibutuhkan dan tingkat kompetensi aktual. Identifikasi kelompok kompetensi dilakukan melalui analisis faktor.

Garret (2007) dalam [Balyan et al. \(2016:44\)](#) menyebutkan bahwa pemetaan kompetensi menjadi proses untuk mengidentifikasi dan membuat daftar kompetensi yang paling relevan dan signifikan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif dan melihat sejauhmana berbagai kompetensi tersebut dimiliki oleh pemangku pekerjaan. Menurut [Balyan et al. \(2016:45\)](#) organisasi harus mampu mengidentifikasi kompetensi dasar kritis yang harus dimiliki oleh para pegawainya. Proses pemetaan kompetensi dirancang untuk secara konsisten mengukur dan menilai kinerja individu dan kelompok terkait harapan organisasi dan pelanggannya. Proses mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan dengan aktual ini disebut pemetaan kompetensi.

Kompetensi

Beberapa ahli berpandangan bahwa kompetensi seseorang akan menghasilkan kinerja dengan rumus Kompetensi (*Competency*) = Kinerja (*Performance*). Kompetensi merupakan faktor penting untuk kinerja, namun kompetensi saja belum memadai untuk membangun kinerja yang efektif. Kinerja merupakan sesuatu yang lebih dari sekedar fungsi motivasi dan keterampilan. Kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, yang melibatkan proses dan system ([Palan, 2008:24-25](#)). Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria diferensi efektifitas dan atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu ([Palan, 2008:8](#)).

Organisasi memberikan setiap individu sebuah indikator dari sikap/perilaku yang akan dievaluasi dan dihubungkan dengan penentuan insentifnya. Kompetensi dapat diartikan sebagai indikator kinerja suatu organisasi yang diuraikan dalam kinerja masing-masing individu di dalamnya. Beberapa tipe kompetensi menurut [Iain \(2008:26-27\)](#) *Pertama*, Kompetensi Umum merupakan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung kinerja beberapa pekerjaan, contohnya adalah: *Interpersonal skill* dan *communication*. *Kedua*, Kompetensi Pekerjaan adalah kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan suatu pekerjaan tertentu, contohnya seorang akuntan membutuhkan kompetensi mengenai angka dan hitung menghitung.

Cekapan (*Competence*) diartikan sebagai keahlian individual untuk menunjukkan pengetahuan dan keahlian dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa sesuai standar yang diharuskan dalam konteks tertentu. Dalam konteks lebih luas, ia juga harus memiliki kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan kemampuan tersebut ke konteks baru dan berbeda. Dengan pengertian yang lebih mudah, cekapan adalah pengetahuan, keahlian dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu sesuai dengan standar industri yang ditetapkan ([Palan, 2008:14](#)). Kompetensi inti adalah sesuatu yang dimiliki perusahaan, biasanya merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi, yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) suatu perusahaan ([Palan, 2008:17](#)).

Sebuah Kompetensi dianggap inti, apabila kompetensi tersebut memenuhi tiga kriteria ([Palan, 2008:17](#)), yaitu: Nilai bagi pelanggan: *pertama*, apakah kompetensi tersebut



memberi nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan? *Kedua*, perbedaan dengan pesaing: Apakah kompetensi tersebut membedakan organisasi dalam persaingan dan membuatnya menjadi lebih unggul dari pesaing? *Ketiga*, *Extendability*: Bisakah kompetensi inti tersebut digunakan untuk mendorong keberhasilan organisasi di masa depan. [Nagesh et al. \(2017\)](#), menyampaikan bahwa keterampilan dan kompetensi adalah pendorong utama efisiensi, efektivitas dan kinerja organisasi.

Dengan peningkatan keterampilan dan kompetensi, maka signifikansi pada kualitas, efisiensi dan efektivitas operasional, pengurangan biaya, norma kinerja tinggi. Pemetaan kompetensi akan membantu dalam mengetahui 'dimana seseorang tepat ditempatkan' sesuai dengan keahliannya (yakni *actual skill*-nya, *expected skill*, dan *skill gaps*). [Sartika & Kusumaningrum \(2018:146-147\)](#) menyampaikan bahwa pengembangan kompetensi masih terkendala diantaranya karena minimnya anggaran dan tenaga pengelola, serta adanya kebijakan pusat yang inkonsisten yang tidak mampu diikuti oleh daerah. Diantaranya merekomendasikan perlunya regenerasi kepemimpinan yang dinamis, pemetaan kompetensi dengan memperhatikan kepekaan gender dan regional content secara tepat sasaran. Perlu penyusunan standar kompetensi manajerial dan sosio kultural pemangku jabatan pimpinan tinggi (JPT) yang bukan hanya mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi namun juga memberikan nilai kompetitif bagi pemangku kepentingan/stakeholder.

Menurut kamus kompetensi jabatan Kementerian Agama RI (2015:3), kompetensi inti merupakan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seluruh pegawai negeri sipil Kementerian Agama. Sebagai "*Soft Competency*", kompetensi inti ini merupakan gambaran dari visi, misi dan orientasi Kementerian Agama yang tertuang dalam bentuk perilaku tertentu. Kompetensi inti yang harus dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Republik Indonesia adalah: integritas, kepemimpinan, harmonisasi keberagaman, memprakarsai perubahan dan menjaga citra organisasi. Sedangkan kompetensi inti yang diseleksi pada calon penghulu adalah integritas, memprakarsai perubahan serta kompetensi kepemimpinan/manajerial adalah berorientasi pada pelayanan. Adapun penjelasan mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Integritas

Integritas menjadi syarat utama seorang penghulu. Maraknya kasus oknum-oknum Kementerian Agama yang melakukan tindakan ketidakpatutan menjadikan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap instansi ini memudar. Sebagai ujung tombak perwakilan Kementerian Agama yang berada di garda depan dalam melayani masyarakat tentu integritas adalah hal mendasar yang harus dimiliki oleh seorang fungsional penghulu. Sehingga citra Kementerian Agama di masyarakat menjadi lebih baik. Nilai utama perilaku pemimpin diantaranya adalah integritas, yaitu: berkomunikasi secara jujur dan terbuka, memenuhi janji dan komitmen, bertindak dalam cara yang konsisten dengan nilai yang dimiliki, mengakui serta menerima tanggung jawab atas kesalahan yang ada, dan tidak berupaya memanipulasi atau menipu orang ([Yukl, 2015:474](#)).

Memprakarsai perubahan

Menurut [Kamus Kompetensi Jabatan Kementerian Agama RI \(2015:16\)](#), memprakarsai perubahan adalah bertindak menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, informasi, tugas, prosedur, tanggung jawab, teknologi, dan lingkungan eksternal, serta mampu mempertahankan efektifitas kerja. Orang-orang yang menunjukkan kompetensi ini secara aktif memimpin usaha perubahan lewat kata-kata dan tindakan mereka. Mereka



mengembangkan dukungan dari orang-orang yang dipengaruhi oleh inisiatif perubahan itu dan mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berhasil diimplementasikan. Seorang penghulu harus mampu dengan cepat beradaptasi dengan masyarakat. Kemampuan seorang penghulu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempunyai inisiatif, kreatif dan mampu memimpin perubahan merupakan sikap yang penting dimiliki. Semakin dinamis dan cepatnya perubahan yang terjadi di masyarakat maka Kementerian Agama dituntut untuk mampu bergerak cepat untuk menyesuaikan agar tidak tertinggal. Maka sudah seharusnya Kompetensi Memprakarsai Perubahan menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki oleh seorang penghulu.

Berorientasi pada pelayanan

Pelaksanaan seleksi calon penghulu menggunakan kompetensi kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan. Menurut Greenleaf (1977) dalam (Yukl, 2015:473) pada bukunya “Kepemimpinan yang melayani”, dinyatakan bahwa pelayanan kepada para pengikut merupakan tanggung jawab utama para pemimpin dan esensi dari kepemimpinan etis. Pelayanan mencakup mengasuh, melindungi, dan memberdayakan pengikut. Pemimpin yang melayani harus mengikuti kebutuhan para pengikutnya dan membantu mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, dan lebih bersedia menerima tanggung jawab mereka.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama

Kementerian Agama Indonesia merupakan Kementerian yang mempunyai banyak pegawai dari segi kuantitas. Bahkan pada tahun 2013, perbandingan jumlah pegawai dengan jumlah kebutuhan di Kementerian Agama Republik Indonesia masih berlebih. Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Agama menyatakan bahwa “sejak tahun 2011 dan 2012, Kementerian Agama tidak lagi melakukan rekrutmen. Meski demikian, pegawai Kementerian Agama tetap masih berlebih. Saat ini, lanjut Mahsusi, tenaga honorer Kategori 1 (K-1) Kementerian Agama kurang lebih 10.000 orang, sedang yang kategori 2 (K-2) kurang lebih 42.000. Jika bulan Agustus lulus sepertiganya (30%), berarti akan ada penambahan PNS kurang lebih 13.000 orang. Padahal pegawai yang pensiun hanya 9.800 orang. Jadi, antara yang pensiun dan yang bertambah, banyak yang bertambah. Maka bila ada rekrutmen baru lagi, pegawai Kementerian Agama bertambah banyak” (www.kemenag.go.id). Dalam konteks nasional, jumlah ASN di Kementerian Agama dianggap lebih dari cukup. Demikian pula dalam konteks daerah, prosentase jumlahnya juga tidak akan berjauhan dengan jumlah pada tingkat nasionalnya.

Berikut jumlah data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Wilayah Kalimantan Timur pada tahun 2019 serta jumlah KUA yang ada di Kalimantan Timur serta Jumlah Jabatan Fungsional Penghulu yang ada saat ini:



Tabel 1.
Perbandingan Jumlah PNS Kementerian Agama Kalimantan Timur dengan Jumlah Penghulu dan Kantor Urusan Agama (KUA) 2019

Keterangan	Jumlah Orang
PNS Kementerian Agama Kalimantan Timur	2010
Penghulu	103
KUA	89

Sumber: Data Kepegawaian Kementerian Agama Kanwil Kalimantan Timur April, 2019.

Berdasarkan gambar tersebut dapat terlihat bahwa pada tahun 2019 jumlah seluruh Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama sebanyak 2010 orang, sementara pejabat fungsional penghulu sebanyak 103 orang. Kantor Urusan Agama di Kalimantan Timur sendiri sebanyak 89 yang tersebar di seluruh Kecamatan. Secara umum Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara merupakan hasil pemekaran dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Kondisi Kementerian Agama Kalimantan Timur merupakan gambar besar dari wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Banyaknya jumlah PNS ternyata belum seiring dengan jumlah pejabat fungsional penghulu dan jumlah Kantor Urusan Agama di Kalimantan Timur. Potret besar ini menunjukkan bahwa Kementerian Agama perlu merespon segera melihat kondisi pegawainya.

Selain jumlah pegawai yang besar, Kementerian Agama juga memiliki struktur organisasi yang cukup besar pula. Hal ini dikarenakan organisasinya tersebar dari Pusat ke daerah, bahkan sampai ke tingkat Kecamatan. Pada tingkat kecamatan Kementerian Agama Republik Indonesia diwakili oleh Kantor Urusan Agama. Keberadaan Kantor Urusan Agama ini sebenarnya merupakan ujung tombak dari Kementerian Agama. Karena Kantor Urusan Agama berada di Kecamatan yang langsung berhadapan dan melayani masyarakat, maka Kantor Urusan Agama menjadi rentan bersinggungan dengan Masyarakat. Perilaku pelayanan para pegawainya akan mudah mendapatkan penilaian oleh masyarakat, baik bersifat positif ataupun negatif. Terlebih ketika salah satu tugas Kantor Urusan Agama atau KUA adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam melakukan pencatatan pernikahan, yang melekat dan merupakan salah satu tugas pokok fungsi dari pejabat fungsional penghulu.

Perubahan pengelolaan SDM ini diarahkan pada penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (*competency-based human resource management*), pengelolaan fungsi-fungsi Sumber daya manusia secara optimal yang prosesnya didasarkan pada informasi tentang kebutuhan kompetensi dalam organisasi dan informasi tentang peta kompetensi individu pegawai. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi diharapkan akan mampu mengubah praktek rekrutmen, penempatan, pengembangan, promosi dan rotasi serta remunerasi yang dilaksanakan organisasi.

Dalam penerapannya, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kementerian Agama memerlukan beberapa instrumen agar bisa dilaksanakan secara efektif yaitu: adanya standar kompetensi sesuai jabatan yang ditetapkan, pelaksanaan penilaian kompetensi untuk mendapatkan peta kompetensi pegawai, dan program pengembangan dan remunerasi yang disesuaikan dengan kompetensi pegawai sesuai jabatan. Apabila ketiga instrumen ini dilaksanakan secara konsisten, maka pengelolaan Sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama akan lebih tertata dengan tertib, efektif, dan transparan, sehingga pegawai akan lebih semangat dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas-tugasnya.



Sistem Seleksi Penghulu dan Ketersebarannya

Kurangnya jumlah penghulu tentu akan membuat Analisis Beban Kerja dari seorang penghulu menjadi semakin besar apalagi saat di musim-musim kebiasaan orang Indonesia menikah. Bila hal ini terus menerus dibiarkan, maka akan membuat pelayanan terhadap masyarakat menjadi terganggu. Untuk mengatasi hal ini, Kementerian Agama mengeluarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 34 Tahun 2016 tentang pengangkatan Jabatan penghulu dimana diterangkan bahwa Kepala Kantor Urusan Agama haruslah seorang pejabat fungsional penghulu yang diberi tugas tambahan sebagai Kepala Kantor Urusan Agama. Dengan peraturan tersebut otomatis jumlah penghulu bertambah dan sedikit demi sedikit permasalahan kekurangan fungsional penghulu sedikit teratasi.

Peraturan Kementerian Agama tersebut juga mengatur tentang proses seleksi jabatan fungsional penghulu harus melalui tes uji kompetensi terlebih dahulu, sehingga Kepala Kantor Urusan Agama yang belum fungsional penghulu tetap harus melalui proses seleksi dengan melalui uji kompetensi. Uji Kompetensi dilakukan dengan tujuan untuk mengukur kemampuan berdasarkan kompetensi jabatan. Uji Kompetensi yang dilakukan oleh Kementerian Agama untuk seleksi calon fungsional penghulu melalui dua tahap yaitu pertama adalah strategi pemetaan kompetensi yang dilakukan oleh pihak luar Kementerian Agama dalam hal ini bekerja sama dengan Lembaga Administrasi Negara dan kedua melalui uji kompetensi teknis di bidang Kepenghuluan yang dilakukan oleh internal Kementerian Agama. Sehingga diperoleh gambaran/ potret pemetaan kompetensi yang tepat bagi tiap calon penghulu untuk siap ditempatkan sebagai pejabat fungsional penghulu.

Idealnya di setiap Kecamatan yang terdapat Kantor Urusan Agama yang merupakan perwakilan Kementerian Agama di Kecamatan minimal mempunyai 1 (satu) orang pejabat fungsional penghulu, yaitu mempunyai tugas tambahan sebagai Kepala KUA namun kenyataannya masih ada Kantor Urusan Agama yang belum mempunyai pejabat fungsional penghulu. Berikut data sebaran penghulu di setiap Kabupaten yang terdapat di wilayah Kalimantan Timur:

Tabel 2.
Data Jumlah Penghulu dan Ketersebarannya Di Kalimantan Timur Tahun 2018

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Kecamatan	Jumlah KUA	Jumlah Penghulu
1	Kab. Berau	13	13	13
2	Kab. Kutai Kartanegara	18	18	19
3	Kab. Kutai Barat	23	10	8
4	Kab. Kutai Timur	18	18	23
5	Kab. Paser	10	10	12
6	Kab. Penajam Paser Utara	4	4	6
7	Kota Balikpapan	5	6	7
8	Kota Bontang	3	3	4
9	Kota Samarinda	10	6	10
10	Kab. Mahakam Hulu	5	1	1
	TOTAL	110	89	103

Sumber: Kepegawaian Kementerian Agama Kanwil Kalimantan Timur, 2018

Kurang meratanya jumlah penghulu serta perlunya mapping/pemetaan kompetensi pegawai mendorong Kementerian Agama Kanwil Kalimantan Timur dan Wilayah Kalimantan Utara untuk melakukan seleksi calon pejabat fungsional penghulu melalui strategi pemetaan salah satunya yang telah dilakukan pada bulan Agustus 2016. Adapun



hasil Pemetaan Kompetensi menunjukkan bahwa dari 81 orang Calon Penghulu hanya 78 orang yang dinyatakan SESUAI dalam proses seleksi tersebut dan sebanyak 3 orang dinyatakan PERLU PENGEMBANGAN. Peserta seleksi calon Penghulu terdiri atas Kepala KUA, Pejabat Penghulu, Pejabat Eselon IV, Pejabat Fungsional lain dan Pelaksana/ Fungsional Umum.

Strategi Pemetaan Kompetensi

Strategi Pemetaan Kompetensi Penghulu telah dilaksanakan di Kementerian Agama Kantor Wilayah Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dimulai pada bulan Agustus 2016. Strategi Pemetaan Kompetensi dilakukan melalui asesmen kompetensi yang bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara. Melalui Strategi pemetaan kompetensi ini diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dan kualitas pemangku jabatan Fungsional Penghulu di Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

Pelaksanaan Asesmen Kompetensi dilaksanakan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Agama Nomor 207 tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Asesmen Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian dan juga berdasarkan peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional No 23 Tahun 2011 tentang pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Tujuan dilaksanakannya strategi pemetaan kompetensi adalah untuk memetakan dan menyusun profile dari penghulu yang ada di Kementerian Agama Kantor Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

Pelaksanaan strategi pemetaan kompetensi melalui simulasi asesmen terdiri atas wawancara, observasi *leaderless group discussion* dan tes tertulis *problem solving*. Wawancara dilakukan untuk menggali baik minat bakat serta potensi dari peserta calon seleksi juga menguji kemampuan secara teknis kepenghuluan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, observasi dilakukan secara menyeluruh dengan menggunakan kelompok-kelompok diskusi yang terdiri dari masing masing kelompok sebanyak maksimal sepuluh orang. *Leaderless group discussion* adalah diskusi kelompok tanpa adanya pemimpin sehingga kelompok diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat dan diskusi ini diamati dan dinilai oleh asesor yang berlatar belakang psikolog serta mempunyai sertifikat asesor, dan yang terakhir adalah melalui tes tertulis dimana selain ditanyakan masalah teknis kepenghuluannya juga diberikan soal yang dapat menggali kemampuan calon penghulu dalam memberikan solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang disimulasikan dalam problem analisis. Adapun ketiga tahap tersebut dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.
Tahap Pemetaan Kompetensi

No	Tahap	Hasil Yang diharapkan
1	Wawancara berbasis Kompetensi	Dapat menilai sejauh mana perilaku calon penghulu yang menunjukkan kompetensi yang sedang dianalisis
2	Observasi <i>Leaderless Focus Discussion</i>	Dapat memotret kompetensi calon penghulu melalui diskusi topik tertentu yang diberikan dan menghasilkan kesepakatan bersama
3	Simulasi Problem Analysis	Dapat memotret kemampuan calon penghulu dalam menganalisis data dan melakukan penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi melalui penyelesaian kasus-kasus yang diberikan sebagai simulasi masalah yang mungkin dihadapi oleh seorang penghulu.

Sumber: Diolah dari hasil pemetaan kompetensi 2016



Kriteria penetapan hasil dari proses pemetaan kompetensi ini dengan dua kriteria, yaitu sesuai dan perlu pengembangan. Adapun kriteria penetapan hasil asesmen yang dilakukan pada proses seleksi calon Penghulu adalah sebagai berikut:

Tabel 4.

Kriteria Penetapan hasil

No	Kriteria	Kompetensi
1	Sesuai	Mampu mendapatkan skor minimal 45 dan lebih dari total indikator kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang Penghulu
2	Perlu Pengembangan	Mendapatkan skor kurang dari 45 dari total indikator kompetensi minimal yang harus dipenuhi oleh seorang Penghulu.

Sumber: Diolah dari hasil pemetaan kompetensi 2016

Skor minimal tersebut didapatkan dari minimal masing-masing variabel kompetensi yang dibutuhkan jabatan fungsional peneliti sebanyak lima belas (15) untuk kompetensi Integritas, lima belas (15) untuk kompetensi memprakarsai perubahan, dan lima belas (15) untuk kompetensi berorientasi pada pelayanan. Adapun deskripsi dari masing-masing kriteria adalah sebagai berikut:

Tabel 5.

Deskripsi Kompetensi Minimal Bagi Calon Penghulu

No	Kompetensi	Deskripsi	Skor minimal
1	Integritas	Mampu mengajak orang lain untuk bekerja sesuai etika organisasi dan dapat dipercaya	15
2	Memprakarsai perubahan	Menerima dan mengelola perubahan, kreatif inofatif.	15
3	Berorientasi Pada Pelayanan	Memberikan Pelayanan sesuai prosedur	15

Sumber: Diolah dari hasil pemetaan kompetensi 2016

Strategi Peningkatan Kompetensi Penghulu

Melalui strategi Pemetaan Kompetensi calon penghulu, ini diperoleh profile dan peta diri setiap calon penghulu di Kementerian Agama Republik Indonesia. Pada bulan Agustus 2016 Kementerian Agama telah melakukan seleksi bagi calon pejabat fungsional penghulu. Seluruh peserta merupakan calon fungsional penghulu baik yang sudah menjabat fungsional penghulu, Kepala KUA maupun jabatan fungsional umum yang berminat dan direkomendasikan unit kerjanya untuk menjadi pejabat fungsional penghulu. Hasil seleksi yang telah dilakukan melalui strategi pemetaan pegawai terhadap 83 orang calon penghulu sebanyak 78 orang calon penghulu dinyatakan sesuai atau lolos menjadi calon fungsional penghulu dan 3 orang dinyatakan Perlu Pengembangan. Ketiga orang yang dinyatakan perlu pengembangan tersebut tidak memenuhi minimal skor kumulatif pada kompetensi Inti dan Manajerial yang telah ditentukan, yaitu sebanyak total 45 (empat puluh lima).

Hal yang menarik dari strategi pemetaan pada seleksi ini dapat terpotret kompetensi dari tiap individu, di mana kompetensi mana yang telah melebihi skor, kompetensi mana yang cukup memenuhi kriteria ataupun kompetensi mana yang kurang. Profil ini dapat menjadi acuan bagi penentu kebijakan di lingkungan Kementerian Agama untuk memberikan rekomendasi apa yang tepat bagi peningkatan kompetensi Penghulu serta pengembangan pegawai apa yang tepat diberikan bagi setiap calon penghulu baik yang sesuai kriteria maupun yang kurang sesuai memerlukan pengembangan lebih lanjut lagi.



Berikut contoh hasil pemetaan kompetensi pada salah satu peserta seleksi calon pejabat fungsional penghulu yang memenuhi kriteria Sesuai:

Tabel 6.
Contoh Nilai Kompetensi yang Sesuai

No	Kompetensi	Jumlah Skor
1	Integritas	15
2	Memprakarsai Perubahan	20
3	Berorientasi Pelayanan	20
JUMLAH		55

Sumber: Profil Kompetensi Inti & Kepemimpinan Peserta “X” Agustus 2016

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa calon penghulu telah memenuhi standar minimal kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pejabat fungsional penghulu yaitu kompetensi integritas dengan skor 15 (lima belas). Bahkan untuk kompetensi memprakarsai perubahan dan berorientasi pada pelayanan telah melebihi skor minimal yaitu memperoleh skor 20 (dua puluh). Dari hasil tersebut peserta seleksi calon penghulu terlihat telah memenuhi kriteria untuk menjadi seorang pejabat fungsional penghulu. Selain itu terlihat kompetensi-kompetensi apa saja yang menonjol dari calon penghulu tersebut yang nantinya dapat menjadi pertimbangan para pemangku kebijakan dalam menata sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama.

Sementara contoh dari peserta calon penghulu dengan hasil penilaian kompetensi yang kurang memenuhi standar atau dinyatakan perlu pengembangan, adalah sebagai berikut:

Tabel 7.
Contoh Hasil Nilai Kompetensi Perlu Pengembangan

No	Kompetensi	Jumlah Skor
1	Integritas	15
2	Memprakarsai Perubahan	10
3	Berorientasi Pelayanan	10
JUMLAH		35

Sumber: Profil Kompetensi Inti & Kepemimpinan Peserta “Y” Agustus 2016

Jika dilihat dari tabel di atas, maka aspek integritas pada calon penghulu tersebut telah memenuhi standar minimal skor yang ditentukan yaitu 15 (lima belas). Namun demikian untuk kompetensi Memprakarsai Perubahan dan Kompetensi Berorientasi pada Pelayanan calon fungsional penghulu tersebut kurang memenuhi standar kriteria minimal yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Berdasarkan profil tersebut para pemangku kebijakan dapat memberikan rekomendasi yang tepat bagi setiap pegawai untuk diberikan pengembangan pegawai maupun untuk peningkatan karir apa yang tepat dengan potensi yang dimiliki. Selain itu terdapat calon peserta yang dinyatakan sesuai namun bila dilihat dari setiap skor kompetensi yang dia dapat ternyata ada kompetensi yang kurang dan ada juga kompetensi yang lebih. Berikut contoh dari hasil seleksi calon penghulu tersebut:



Tabel 8.
Contoh Hasil Seleksi Sesuai Namun Terdapat Kompetensi yang Kurang

No	Kompetensi	Jumlah Skor
1	Integritas	15
2	Memprakarsai Perubahan	10
3	Berorientasi Pelayanan	25
	JUMLAH	50

Sumber: Profil Kompetensi Inti & Kepemimpinan Peserta “Z” Agustus 2016

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat secara keseluruhan calon tersebut dinyatakan sesuai untuk menjadi fungsional penghulu namun bila kita lihat setiap kompetensinya ternyata calon tersebut memiliki skor yang minimal untuk kompetensi integritas, yaitu 15 (lima belas), sedangkan untuk kompetensi Memprakarsai Perubahan calon tersebut kurang memenuhi minimal skor yaitu hanya 10, sedangkan untuk Kompetensi Berorientasi Pelayanan calon tersebut sangat baik dan melebihi minimal skor yang dibutuhkan untuk seorang penghulu. Dari profile tersebut dapat dilihat dengan jelas mana kompetensi yang kurang yang perlu di kembangkan dan kompetensi mana yang sudah memenuhi dan bahkan melebihi syarat minimal seorang pejabat fungsional penghulu. Hasil dari seleksi pada bulan Agustus 2016 sendiri telah diperoleh bahwa kebanyakan dari calon penghulu memperoleh nilai skor rendah pada kompetensi **Memprakarsai Perubahan** sebanyak 47% calon penghulu mempunyai skor dengan nilai kurang pada kompetensi memprakarsai perubahan ini, bahkan 100% tidak ada yang skor diatas 15. Sehingga dengan Skor ini, Kementerian Agama dapat merekomendasikan untuk seluruh Pejabat Fungsional Penghulu untuk menajamkan pada pengembangan pegawai dengan fokus peningkatan pada kompetensi Memprakarsai Perubahan ini. Hasil perolehan skor tiap kompetensi yang didapat dari hasil pemetaan kompetensi tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 9.
Hasil Skor Tiap Kompetensi Pada Pemetaan Kompetensi Seleksi Calon Penghulu

No	Kompetensi	Skor di Bawah 15	Skor 15	Skor di Atas 15	Jumlah
1	Integritas	13	67	1	81
2	Memprakarsai Perubahan	38	43	0	81
3	Berorientasi Pada Pelayanan	0	0	81	81

Sumber: Diolah dari Laporan Hasil Pemetaan Kompetensi Calon Penghulu Agustus 2016

Berdasarkan tabel di atas jumlah calon penghulu sebanyak 81 (delapan puluh satu) orang pada kompetensi integritas terdapat 13 (tiga belas) orang mendapatkan skor dibawah 15, sebanyak 67 (enam puluh tujuh) orang pada skor 15 dan 1 (satu) orang saja yang mendapatkan skor di atas 15. Pada kompetensi memprakarsai perubahan terdapat 38 (tiga puluh delapan) orang yang memperoleh skor di bawah 15, skor 15 diperoleh oleh sebanyak 43 (empat puluh tiga) orang sedangkan skor diatas 15 tidak ada. Pada kompetensi berorientasi pada pelayanan 100% atau seluruh peserta mendapatkan skor diatas 15. Sehingga dapat dikatakan semua calon penghulu yang mengikuti seleksi mempunyai kompetensi berorientasi pada pelayanan sangat tinggi. Dengan diperolehnya hasil pemetaan kompetensi seperti ini dapat direkomendasikan kepada pihak pengambil kebijakan di lingkungan Kementerian Agama Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara untuk



melakukan tindakan yang tepat serta pengembangan pegawai apa yang tepat sasaran bagi para calon penghulu dengan kriteria kompetensi memprakarsai perubahan yang kurang.

Pelatihan Inovasi serta pelatihan manajemen perubahan bisa direkomendasikan bagi para calon penghulu yang memiliki skor kurang pada kompetensi ini. Melalui Pelatihan Inovasi calon penghulu yang kurang pada kompetensi memprakarsai perubahan dapat diberikan pengetahuan-pengetahuan dan cara-cara dan langkah-langkah mudah, sederhana namun tetap berbobot dalam mendapatkan ide kreatif dan inovatif yang dapat dipraktekkan di tempat kerjanya. Melalui pelatihan manajemen perubahan calon penghulu akan mempelajari cara-cara dan langkah langkah untuk mengelola perubahan sebaik mungkin. Pelatihan Integritas dan pelatihan revolusi mental dapat diberikan kepada para calon penghulu yang kompetensi integritasnya kurang memadai pada level yang telah disyaratkan oleh Kementerian Agama. Melalui pelatihan tersebut akan dilatih cara-cara dan langkah-langkah dalam berkomunikasi secara jujur dan terbuka, dilatih disiplin dan berkomitmen, cara-cara dan strategi dalam membuat perubahan pada *mindset* yang selama ini belum berkembang dll. Jabatan Fungsional Penghulu sebagai aparat yang berhadapan langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tentu harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Pelatihan Pelayanan Prima dan Pelatihan Manajemen Pelayanan dapat diberikan kepada calon penghulu yang kurang memiliki kompetensi berorientasi pada pelayanan. Dalam pelatihan ini diajarkan langkah-langkah mudah namun prima dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dilatih bagaimana membuat masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan, dilatih menghadapi masyarakat dengan berbagai watak dan karakter yang berbeda sehingga para calon penghulu dapat meningkatkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan secara prima kepada masyarakat. Beberapa contoh training/pelatihan yang dapat dilakukan kepada para pejabat fungsional penghulu yang kurang skor kompetensinya adalah sebagai berikut:

Tabel 10.

Pelatihan yang Diberikan Sesuai Kompetensi yang Kurang

No	Jenis Kompetensi	Pelatihan Yang dapat diberikan
1	Integritas	Pelatihan Integritas Pelatihan Revolusi Mental
2	Memprakarsai Perubahan	Pelatihan Inovasi Pelatihan manajemen Perubahan
3	Berorientasi Pelayanan	Pelatihan Pelayanan Prima Pelatihan Manajemen Pelayanan

Sumber: Diolah dari Laporan Hasil Pemetaan Kompetensi Calon Penghulu Agustus 2016

Secara umum untuk meningkatkan kompetensi penghulu diperlukan beberapa pengembangan pegawai melalui berbagai strategi yang dapat berupa pelatihan-pelatihan, melalui jam wajib penerimaan pengetahuan melalui program *sharing knowledge*, ataupun melalui strategi *on job training*/pemagangan maupun *coaching dan counseling* yang tepat diberikan kepada penghulu. Kondisi saat sebelum diadakan pemetaan kompetensi pada calon penghulu belum ada acuan jelas dalam hal pengembangan pegawai dan juga pencapaian angka kredit para pejabat fungsional penghulu. Untuk mengikuti pengembangan pegawai dan pencapaian angka kredit mereka belum terencana sehingga lebih memilih menunggu untuk mendapatkan panggilan pelatihan yang jumlahnya juga belum tentu ada setiap tahunnya. Beberapa fungsional penghulu juga mengeluhkan tidak



dapat mencapai angka kredit minimal setiap jenjangnya karena berada di daerah terpencil maupun daerah minoritas muslim yang tidak banyak melakukan pencatatan pernikahan. Kondisi geografis juga merupakan faktor yang menjadi kendala tersendiri bagi pejabat fungsional penghulu untuk meningkatkan kompetensinya. Bahkan hanya sedikit pejabat yang mau ditempatkan di daerah-daerah terpencil yang secara geografis jauh dari Kantor Wilayah Kalimantan Timur di Samarinda ataupun dari Kantor Wilayah Kalimantan Utara di Tanjung Selor.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, Permasalahan Sumber daya manusia di Kementerian Agama memang cukup kompleks terutama di Kantor Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Kedua, sebagian besar Sumber daya manusia aparatur fungsional Penghulu di Kalimantan Timur dan Utara telah memiliki kompetensi yang sesuai dengan Kriteria kompetensi minimal yang dipersyaratkan bagi calon penghulu. Namun demikian masih terdapat kompetensi yang kurang pada sebagian besar calon penghulu, yaitu kurangnya memiliki kompetensi memprakarsai perubahan. Ketiga, strategi pemetaan kompetensi yang dilakukan dalam seleksi calon fungsional penghulu dapat memotret secara lebih dalam kompetensi yang dimiliki setiap pejabat fungsional penghulu untuk diberikan kepada pemangku kebijakan dalam menentukan pengembangan pegawai yang tepat pada setiap individu Calon Penghulu.

Beberapa rekomendasi yang dapat dihasilkan dari penelitian ini diantaranya adalah: Pertama, dengan permasalahan sumber daya manusia di Kementerian Agama RI Kantor Wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dengan kuantitas yang begitu banyak permasalahan pada sumber daya manusia diperlukan penataan ulang sumber daya manusia yang menyeluruh dari mulai rekrutmen awal, penempatan sesuai formasi, pengembangan kepegawaian, dll sehingga mampu menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan akhirnya tujuan organisasi tercapai. Kedua, mengingat sebagian besar calon penghulu kurang memiliki kompetensi memprakarsai perubahan sebaiknya untuk meningkatkan kompetensi para pejabat fungsional penghulu dapat diberikan pengembangan pegawai yang tepat baik melalui pelatihan-pelatihan, *coaching*, *on job training*, dan lainnya sesuai dengan kebutuhan dan tujuan peningkatan kinerja organisasi terutama untuk meningkatkan kompetensi memprakarsai perubahan, misalnya dengan pelatihan -pelatihan inovasi dan kreatifitas, pelatihan manajemen perubahan. Ketiga, sebaiknya seleksi calon fungsional penghulu terus dilakukan dengan strategi pemetaan pegawai. Hal ini dikarenakan strategi pemetaan pegawai memberikan hasil yang sangat penting bagi pemangku kebijakan dalam membuat pemetaan dan profil kepegawaian yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Agama.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima Kasih yang sedalam-dalamnya peneliti ucapkan Kepada: Kepala Kementerian Agama Kanwil Kalimantan Timur dan Wilayah Kalimantan Utara yang telah bekerja sama dengan Lembaga Administrasi Negara dalam proses Pemetaan Kompetensi Pegawai. Kepala Puslatbang KDOD LAN yang telah menugaskan peneliti pada proses seleksi tersebut. Dr. M. Alie Humaedi, M.Ag. M.Hum sebagai pembimbing penulisan Karya Tulis Ilmiah ini dalam diklat Penulisan Karya Tulis Ilmiah Nasional Kerjasama Kemenristekdikti dengan LIPI 2019. Andi Wahyudi, S.IP., MPubAdmin (Pol) Peneliti



Muda Puslatbang KDOD Lembaga Administrasi Negara yang telah memberikan Ide, Saran, Diskusi dan Pembimbingan selama penulisan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, P. W. S. W. (2013). Sistem Pendukung Keputusan Dalam Penilaian Kinerja Pegawai Untuk Kenaikan Jabatan Pegawai Menggunakan Metode Gap Kompetensi (Studi Kasus Perusahaan Perkasa Jaya Compuretail). *Jurnal Sarjana Teknik Informatika*, 1(2), 574–583. <https://doi.org/10.12928/jstie.v1i2.2581>
- Arsi, R. M., & Partiw, S. G. (2012). Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada Job Description (Studi Kasus: Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya). *Teknis ITS*, 1(1), 526–529.
- Balyan, R., Shah, M. C., & Logoza, K. (2016). Competency Mapping and its impact on Organisation Effectiveness with special reference to Sales staff in Pharmaceutical Industry " A SYNOPSIS Submitted to Gujarat Technological University For the degree of Doctor of Philosophy In Management. Retrieved from <http://www.gtu.ac.in/uploads/Synopsis - 119997392047 - Chaitali Shah.pdf>
- Gangani, N. T., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2004). Competency Based Human Resource Development Strategy. 1111–1118. Retrieved from <http://search.proquest.com/professional/docview/62060398?accountid=26636>
- Ian, T. (2008). Measuring Competency for recruitment and development, Panduan Assessment Center dan Metode Seleksi. Jakarta: *PPM Manajemen* (Vol. 53).
- Keputusan Menteri Agama RI nomor 582 tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019.
- Kumpikaitè, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics*, (5 (55)), 29–36. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.55.5.11498>
- Moelong, L. J. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nagesh, P., Kulenur, S., & Jagadeesh, K. (2017). Employee Competency Mapping. *SDMIMD Journal of Management*, 8(2), 1–5. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2017/18058>
- Nazir, M. (2005). Metode Penelitian. Jakarta: *Ghalia Indonesia*, 2005.
- Neiva, E. R., Odellius, C. C., & Ramos, L. D. (2015). The organizational change process: Its influence on competences learned on the job. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(4), 324–347. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140082>
- Nurhuda, E. (2014). Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, Dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 9(1), 1–9.
- Palan, R. (2008). Competency Management. Jakarta: *PPM Konsultansi Manajemen*.
- Kamus Kompetensi Jabatan Kementerian Agama RI (2015). *Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia*.
- Purohit, B., & Martineau, T. (2016). Issues and challenges in recruitment for government doctors in Gujarat, India. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0140-9>
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131–150. <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>



- [Siregar, K. \(2004\). Assessment centres. *E- USU Repository Universitas Sumatera Utara*, 7\(5\), 194–199. <https://doi.org/10.1108/eb003466>](#)
- [Sudrajat, T., Kunarti, S., & Hartini, S. \(2019\). Bridging the Legal Gap between Open Selection and Internal Selection of State Civil Apparatus Promotion in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 255\(1\). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/255/1/012053>](#)
- [Yukl, G. \(2015\). Kepemimpinan dalam Organisasi. In *State University of New York at Albany. Indeks*.](#)
- [Yullyanti. \(2009\). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 16\(3\), 131–139.](#)
- [Zainal, Rivai Veithzal, Ramly, Mutis Mansyur, T. \(2015\). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Jakarta: *Rajawali Pers*.](#)

