

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era birokrasi modern yang menuntut pelayanan publik yang cepat, transparan, dan profesional, manajemen sumber daya manusia (MSDM) di instansi pemerintah memiliki peran yang sangat strategis. MSDM tidak lagi sekadar mengatur urusan administrasi kepegawaian, melainkan berfungsi sebagai motor utama peningkatan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik. Dessler (2020) menjelaskan bahwa MSDM yang efektif harus berorientasi pada pengembangan kompetensi dan perilaku inovatif aparatur agar mampu menghadapi dinamika perubahan organisasi dan tuntutan masyarakat.

Salah satu fungsi penting dalam MSDM adalah Pendidikan dan Pelatihan pegawai, yang menjadi sarana utama dalam membentuk kemampuan adaptif, keterampilan profesional, serta budaya kerja inovatif. Becker (1993) melalui Human Capital Theory menegaskan bahwa investasi organisasi terhadap peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan akan menghasilkan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan inovasi organisasi. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan birokrasi pemerintahan yang efektif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Sebagai lembaga pemerintah yang memiliki fungsi pelayanan keagamaan dan pembinaan aparatur sipil negara, Kementerian Agama (Kemenag) Kota Bandung memegang peranan penting dalam memastikan kualitas pelayanan pada

aspek internal maupun eksternal berjalan secara optimal. Unit ini melaksanakan berbagai tugas administrasi kepegawaian, pelayanan pendidikan keagamaan, urusan haji dan umrah, bimbingan masyarakat Islam, serta pelayanan kepegawaian yang melibatkan ribuan ASN di bawah koordinasi berbagai madrasah, kantor urusan agama (KUA), dan satuan kerja pendidikan.

Kualitas layanan pegawai menjadi kunci efektivitas kinerja Kemenag, mengingat sebagian besar aktivitasnya bersentuhan langsung dengan masyarakat dan lembaga pendidikan keagamaan. Berdasarkan data internal kepegawaian Kemenag Kota Bandung Tahun 2024, jumlah pegawai mencapai 312 orang, terdiri atas 192 ASN (61,5%) dan 120 tenaga non-ASN (38,5%). Dari segi pendidikan, komposisinya adalah 53% lulusan S1, 39% lulusan SMA/SMK sederajat, dan 8% lulusan S2. Angka ini menunjukkan masih adanya kesenjangan kompetensi dan literasi administrasi di antara pegawai, terutama pada bidang pelayanan publik berbasis teknologi dan inovasi.

Dalam rangka meningkatkan kapasitas pegawai, Kemenag Kota Bandung telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pendidikan, antara lain: Pelatihan Pelayanan Publik Berbasis Nilai Moderasi Beragama, untuk meningkatkan empati, komunikasi, dan profesionalitas aparatur; Pelatihan Digitalisasi Administrasi Kepegawaian, yang berfokus pada pemanfaatan aplikasi *Siaga ASN* dan sistem e-office; Diklat Kepemimpinan (PKP dan PKA) bagi pejabat struktural dan fungsional, bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan Bandung; Workshop Inovasi Layanan dan Reformasi Birokrasi, sebagai bagian dari program *Zona Integritas (ZI)* menuju Wilayah Bebas Korupsi(WBK); Pendidikan dan

Sertifikasi Kompetensi ASN, yang difasilitasi oleh Kementerian Agama RI untuk meningkatkan kompetensi bidang administrasi, keuangan, dan kehumasan.

Walaupun program Pendidikan dan Pelatihan tersebut telah berjalan rutin, hasil observasi awal peneliti menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara pelaksanaan pelatihan dan hasil yang diharapkan. Sebagian pegawai menganggap pelatihan belum secara spesifik menjawab permasalahan di lapangan, terutama terkait inovasi pelayanan kepegawaian dan adaptasi terhadap digitalisasi administrasi. Untuk memberikan gambaran empiris, berikut disajikan data umum kondisi pegawai, pelatihan, dan kinerja di Kemenag Kota Bandung.

Tabel 1. 1
Gambaran Umum Kondisi Pendidikan, Pelatihan, dan Kinerja Pegawai
Kemenag Kota Bandung (2024–2025)

No.	Aspek yang Diamati	Keterangan / Temuan Umum
1	Jumlah dan Komposisi Pegawai	Terdapat 312 pegawai, terdiri dari 192 ASN (61,5%) dan 120 Non-ASN (38,5%). Mayoritas bekerja di bidang kepegawaian, pendidikan madrasah, keuangan, dan pelayanan keagamaan.
2	Tingkat Pendidikan	53% pegawai berpendidikan S1, 39% SMA/SMK sederajat, dan 8% S2. Pegawai berpendidikan SMA umumnya berada di posisi administratif dan pelayanan teknis.
3	Pelatihan yang Diikuti Pegawai	Rata-rata setiap pegawai mengikuti 1–2 pelatihan per tahun. Materi pelatihan didominasi oleh topik pelayanan publik, digitalisasi administrasi, dan reformasi birokrasi. Pelatihan bersifat top-down, belum seluruhnya berbasis kebutuhan kerja.
4	Program Pendidikan dan Sertifikasi	Sebagian pegawai mengikuti sertifikasi kepegawaian, keuangan, dan kehumasan melalui Balai Diklat Keagamaan. Program pendidikan lanjutan (S2) masih terbatas dan belum difasilitasi secara sistematis.
5	Kinerja Pegawai (Hasil Penilaian Kinerja ASN 2024)	Rata-rata nilai SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) berada pada kategori “Baik” (83–86 poin). Indikator inovasi pelayanan dan pemanfaatan teknologi masih rendah dibanding aspek kepatuhan administrasi.
6	Motivasi dan Partisipasi Pegawai dalam Pelatihan	Pegawai mengikuti pelatihan sebagian besar karena penugasan, bukan karena inisiatif pribadi. Partisipasi aktif dalam berbagi hasil pelatihan di unit kerja masih rendah.

Sumber: diolah oleh peneliti (2025)

Data tersebut menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan pegawai Kemenag Kota Bandung belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan inovasi pelayanan kepegawaian. Meskipun kegiatan pelatihan telah dilakukan, sebagian pegawai belum mampu mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam praktik kerja, khususnya dalam pengembangan ide dan inisiatif pelayanan berbasis digital. Kondisi ini memperlihatkan adanya kesenjangan (*research gap*) antara teori dan praktik. Secara teoritis, Pendidikan dan Pelatihan yang efektif seharusnya meningkatkan kompetensi, kreativitas, dan kinerja pegawai (Werner & DeSimone, 2012; Armstrong, 2014). Hasil pelatihan di lingkungan birokrasi sering kali belum memberikan dampak nyata terhadap inovasi pelayanan publik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosmayati et al. (2021) dan Narayan et al. (2025) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan perilaku inovatif dan kualitas pelayanan, sebagian besar fokus pada organisasi swasta atau lembaga pendidikan. Belum banyak penelitian yang mengkaji peran pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan inovasi pelayanan di lembaga pemerintahan daerah, yaitu di lingkungan Kemenag Kota Bandung.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis peran Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan inovasi pelayanan terhadap pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris dan konseptual mengenai hubungan antara pelatihan, pendidikan, dan peningkatan kinerja inovatif aparatur, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM di instansi pemerintahan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, data awal, dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Bagaimana pelaksanaan pendidikan pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung, baik melalui pendidikan formal, nonformal, maupun program pengembangan kompetensi aparatur?
- 1.2.2. Bagaimana pelaksanaan pelatihan pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung, mulai dari perencanaan, materi, hingga proses penyampaian?
- 1.2.3. Bagaimana penerapan hasil Pendidikan dan Pelatihan dalam tugas sehari-hari pegawai, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian di Kementerian Agama Kota Bandung?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana Pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama Kota Bandung berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan, profesionalitas, dan kualitas pelayanan pegawai, serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas program pengembangan SDM tersebut. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini mencakup:

- 1.3.1. Menganalisis pelaksanaan pendidikan pegawai, baik pendidikan formal, nonformal, maupun program peningkatan kompetensi aparatur, serta

relevansinya terhadap peningkatan kemampuan pelayanan di lingkungan Kemenag Kota Bandung.

- 1.3.2. Menganalisis pelaksanaan pelatihan pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung, yang mencakup perencanaan, kesesuaian materi, metode pelaksanaan, serta relevansinya dengan kebutuhan tugas pelayanan pegawai.
- 1.3.3. Mengidentifikasi dan mengkaji penerapan hasil Pendidikan dan Pelatihan dalam tugas sehari-hari pegawai, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian, termasuk perubahan perilaku kerja, peningkatan keterampilan, dan efektivitas penyelesaian layanan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai peran pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pegawai di instansi pemerintah. Hasil penelitian dapat memperkaya literatur tentang efektivitas program pengembangan SDM pada sektor publik serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang memiliki fokus serupa.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kementerian Agama Kota Bandung, antara lain:

- a. Sebagai bahan evaluasi dan pengambilan keputusan bagi pengelola kepegawaian mengenai efektivitas program pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan, sehingga dapat disusun program pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran.
- b. Memberikan gambaran terkait penerapan hasil Pendidikan dan Pelatihan pada tugas pelayanan pegawai, sehingga dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan peningkatan kompetensi, pendampingan, atau pembinaan kerja yang lebih berorientasi pada perbaikan pelayanan.
- c. Menjadi masukan bagi pimpinan dan unit terkait dalam meningkatkan budaya kerja, profesionalisme, dan kualitas layanan melalui penguatan program pelatihan serta pendidikan berkelanjutan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
- d. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini menjadi sarana untuk memperdalam pemahaman konseptual dan praktis terkait hubungan antara pelatihan SDM dan peningkatan layanan publik, serta melatih kemampuan analisis kualitatif dalam konteks manajemen organisasi sektor publik.

1.5. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian diperkirakan dimulai dari pengajuan judul yang dilaksanakan pada bulan Juli hingga ujian sidang skripsi pada september seperti tabel di bawah ini :

Tabel 1. 2
Jadwal Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Tahun 2025			Tahun 2026	
		Oktober	November	Desember	April	September
1	Pengajuan Judul					
2	Penyusunan Tugas Akhir					
3	Seminar Tugas Akhir					
4	Penyusunan Tugas Akhir					
5	Pengumpulan Data					
6	Pengolahan dan Analisis Data					
7	Loa Jurnal					
	Jurnal Terbit					