

ANALISIS KETIDAKSESUAIAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA MAGELANG

Nuri Nurhayati dan Dwi Novitasari
Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

Abstract

This study aims to analyze employee competency mismatches in the Financial and Asset Management Agency of the City of Magelang. The study was conducted from January to February 2019. This type of research is qualitative descriptive research. The technique of collecting data with interviews and documentation. Data analysis techniques by drawing conclusions from interviews.

The results of the study show that not all employees have competencies that are in accordance with the work done, only 80% of employees are in line with the remaining 20% of employees are not suitable. Factors that cause employee competency mismatch are leadership authority or authority, education level, employee ability, seniority of rank and employee experience. Efforts to reduce employee competence mismatch, namely the placement of employees, need to pay attention to the level of education, seniority and years of service in order to achieve the right man on the right place. Magelang City Regional Financial and Asset Management Agency leaders are advised to pay attention to educational background, capabilities, employee specifications before deciding to place or transfer employees to occupy certain positions.

Keywords: *Incompatibility, Competence, Employees*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran besar bagi kesuksesan suatu organisasi, karena unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing dengan membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbin (2007) setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk itu diperlukan sumber daya yang maksimal agar tercapainya tujuan organisasi tersebut. Pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan organisasi.

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang sebagai salah satu organisasi perangkat daerah tentu juga memiliki kewajiban untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas. Ada dua hal penting yang menjadi bagian penting untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas tersebut. Pertama, para pegawai harus mengetahui tugas yang menjadi kewajiban mereka melalui kejelasan peran yang termuat didalam Analisis Jabatan, dan kedua, perkembangan teknologi membuat para

pegawai membutuhkan keterampilan dan pengetahuan sehingga kebutuhan akan pelatihan harus dirumuskan sesuai dengan peran yang dijalankan (Palan, 2007).

Berdasarkan Peraturan MenPan No. 10 Tahun 2004 setiap organisasi perangkat daerah wajib membuat analisis jabatan sesuai tugas dan pokok fungsi yang ada. Namun permasalahannya sampai saat ini organisasi perangkat daerah hanya merumuskan saja dan belum mengaplikasikannya ke dalam kinerja. Analisis jabatan telah diatur melalui Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN.10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004, tentang penataan pegawai negeri sipil. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang yang merupakan organisasi perangkat daerah di bawah jajaran Pemerintah Kota Magelang tentu juga harus terus melakukan adaptasi terhadap perubahan agar mampu memenangkan kompetisi di sektor birokrasi pemerintahan. Perubahan yang dilakukan salah satunya adalah berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik secara efektif dan efisien. Deskripsi jabatan merupakan bagian penting yang harus diperhatikan agar aktifitas dalam pelayanan tersebut tidak tumpang tindih serta para pegawai mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Lebih jauh, bagi pegawai yang memiliki status sebagai Aparatur Sipil Negara, deskripsi jabatan yang ditetapkan di dalam analisis jabatan merupakan dasar bagi penilaian kinerja dan tunjangan kinerja yang diberikan (Palan, 2007).

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Magelang sebagai abdi negara yang menjalankan tugasnya dibidang pengelolaan keuangan dan aset daerah harus memiliki kompetensi tinggi agar tidak terjadi kesalahan ataupun keterlambatan dalam memberikan pelayanan terbaiknya. Kesiapan dan keterampilan pegawai tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Pemahaman pegawai perlu dimiliki untuk pencapaian tujuan organisasi karena ketrampilan dan pemahaman merupakan bagian dari kompetensi. Pegawai yang memiliki kompetensi kerja tinggi, maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan di dalam mencapai tujuannya, namun jika kompetensi kerja para pegawainya rendah, maka hal ini akan menjadi masalah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya (Palan, 2007).

Kompetensi pegawai menyelesaikan pekerjaannya merupakan suatu keadaan pada pegawai yang secara penuh kesanggupan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Peningkatan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi dari pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Robbin, 2007).

Kompetensi pada hakekatnya menunjukkan kecakapan seperti kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan

kepadanya. Pegawai yang memiliki kompetensi di atas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya, dan memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, akan mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Penempatan pegawai harus sesuai dengan tingkat pendidikan, tingkat keahlian, pengalamannya dan harus sesuai dengan tingkat keterampilannya, sehingga kompetensi kerja pegawai yang tinggi dan didukung dengan motivasi kerja yang juga tinggi, serta kesesuaian tingkat pendidikan dengan tuntutan jabatan yang diembannya, kesesuaian keahlian atau pengalaman dalam menangani dan memecahkan masalah bidang tugasnya, dan kesesuaian keterampilan dengan tuntutan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai tujuan organisasi (Palan, 2007).

Pegawai BPKAD Kota Magelang setiap tahunnya memperoleh hasil penilaian kinerja terhadap pelaksanaan tugas pekerjaannya. Berdasarkan pengamatan peneliti menunjukkan bahwa belum semua pegawai mampu mencapai hasil kerja yang memuaskan terutama pada saat penyelesaian tugas-tugas sesuai jabatannya.

Hasil observasi awal penulis menduga beberapa pegawai mengeluhkan kurang jelasnya uraian tugas kerja dan juga tentang penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensinya. Berdasarkan permasalahan tersebut, upaya peningkatan kompetensi pegawai perlu dicapai agar memberikan kontribusi positif terhadap organisasi khususnya di BPKAD Kota Magelang. Untuk itu permasalahannya belum pernah diukurnya kompetensi pegawai sebab kompetensi yang memadai dan didukung pengetahuan dan keterampilan yang tinggi dapat mendorong pencapaian visi, misi, serta tujuan organisasi.

Sehubungan dengan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya permasalahan yang nampak adalah ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan di BPKAD Kota Magelang, maka pertanyaan penelitian digunakan untuk mencari informasi yang berkaitan dengan materi penelitian, adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini, yaitu: 1) Bagaimana kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang? 2) Faktor-faktor apa yang menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang? 3) Mengapa terjadi ketidaksesuaian kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang? 4) Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengurangi ketidaksesuaian kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang?

Setiap penelitian yang dilakukan pasti memiliki tujuan, berdasarkan pada pertanyaan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengevaluasi ketidaksesuaian kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. 2) Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. 3) Untuk mengevaluasi terjadinya ketidaksesuaian kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. 4) Untuk mengembangkan upaya yang dilakukan guna mengurangi ketidaksesuaian kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang.

LANDASAN TEORI

Pengertian Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata “*competency*” merupakan kata benda yang diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, kompetensi. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Robbins (2007) bahwa kompetensi adalah “kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kompetensi menurut Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Secara rinci Palan (2007) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Berdasarkan uraian tersebut mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan

objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah: kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan pegawai (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Karakteristik Kompetensi

Menurut Prihadi (2008) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu: 1) Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. 2) Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi. 3) Konsep diri (*Self-Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. 4) Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. 5) Ketrampilan (*Skill*). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer yang dikutip oleh Dharma (2008), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits*) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*Visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Menurut Spencer dalam Dharma (2008), karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Robinson, (2008) bahwa: 1) *Tacit Knowledge*. Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). 2) *Explicit knowledge*. *Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan *explicit*

knowledge ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap pegawai dapat mempelajarinya secara independen.

Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2008) manfaat kompetensi adalah: 1) Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses. 2) Merekrut pegawai yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen pegawai baru. 3) Dasar penilaian dan pengembangan pegawai. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan Spencer dalam Prihadi (2008) ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi: 1) Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya. 2) Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut. 3) Lakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada masukan. 4) semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu. 5) Uraian makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misalnya jika dilakukan kompetensi analisis data, sampai sejauh mana analisis data yang dimaksud. 6) Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (Basic), I (*Intermediate*), A (*Advance*) atau E (*Expert*). 7) Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya: Kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi dasarnya: maupun menulis memo dan surat; tingkat dasar (*intermediate*): mampu menulis laporan dengan analisis minimal; tingkat lanjutan (*advance*), menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; tingkat ahli (*expert*): menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan. Penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Karakteristik

individu mencakup pengetahuan teknis dan keterampilan (*knowledge technical and skills*) kinerja, serta kompetensi penyumbang individu (Palan, 2007).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang akan mencoba memahami secara mendalam mengenai analisis ketidaksesuaian kompetensi pegawai. Penelitian ini digolongkan dalam penelitian deskriptif. Format penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu (Bungin, 2013). Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. Adapun waktu penelitian ini mulai bulan Januari sampai dengan Februari 2019. Subjek penelitian ini adalah pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. Sedangkan yang menjadi objek penelitian ini adalah analisis ketidaksesuaian kompetensi pegawai di BPKAD Kota Magelang.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Peneliti sebagai *human Instrument* berfungsi menetapkan fokus, memilih instrumen sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, analisis data, membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2013). Peneliti memutuskan informan yaitu seluruh pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. Instrumen dalam penelitian ini menggunakan pedoman wawancara dan observasi. Dalam melakukan wawancara dilakukan peneliti dengan mempersiapkan beberapa pertanyaan untuk dijadikan bahan data atau sumber yang relevan terkait dengan penelitian.

Penelitian ini akan mengambil data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kalimat, kata, atau gambar (Sugiyono, 2013) adapun teknik yang digunakan: Metode wawancara biasa disebut dengan metode *interview* atau disebut sebagai metode wawancara. Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan peneliti dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau yang diwawancarai (Nazir, dalam Bungin, 2013). Kedua metode observasi atau pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra lainnya seperti telinga, penciuman, mulut dan kulit. Oleh karena itu observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata dengan dibantu pancaindra lainnya (Bungin, 2013). Bentuk observasinya adalah observasi langsung terstruktur, yaitu pengamatan yang dilakukan secara langsung pada objek yang diobservasi dan peneliti sudah mengetahui aspek atau aktivitas apa yang akan diamati, yang relevan dengan masalah dan tujuan penelitian. Observasi penelitian ini dilakukan terhadap kompetensi pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang informasi yang perlu berusaha digali sebagai data pendukung.

Analisis data kualitatif sebenarnya bertumpu pada deskriptif kualitatif maupun verifikasi kualitatif. Strategi kualitatif berintikan cara berfikir induktif dan deduktif pada strategi verifikasi kualitatif. Penggunaan strategi deskriptif kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang terhimpun dari suatu penelitian, kemudian kearah pembentukan

kesimpulan kategoris atau ciri-ciri umum tertentu. Oleh karena itu strategi ini dimulai dari pekerjaan klasifikasi data.

Alat analisis yang digunakan untuk pertanyaan No. 1 yaitu: dengan cara mengevaluasi ketidaksesuaian kompetensi pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. Alat analisis untuk pertanyaan No. 2 dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. Alat analisis pertanyaan No. 3 dengan cara merumuskan alasan-alasan terjadinya ketidaksesuaian kompetensi pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang. Alat analisis pertanyaan No. 4 dengan cara menyusun hasil wawancara tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk mengurangi ketidaksesuaian kompetensi pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang.

Penelitian kualitatif memungkinkan dilakukan analisis data pada waktu penelitian atau setelah kembali, kemudian dilakukan analisis. Analisis dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2013) proses dan teknik dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: 1) Pengumpulan data. 2) Reduksi data. 3) Penyajian data dan 4) Penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Kompetensi Pegawai

Hasil analisis data berdasarkan pernyataan responden tentang analisis kompetensi di BPKAD Kota Magelang, hasil wawancara dengan 10 informan sebagian besar sepakat bahwa 8 informan menyatakan belum semua pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan 2 informan menyatakan hanya 60% pegawai yang sudah sesuai dengan kompetensinya. Sementara itu ada 20% pegawai cukup sesuai dan 20% sisanya tidak sesuai dengan kompetensinya.

Faktor-Faktor yang Menyebabkan Ketidaksesuaian Kompetensi Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang

Hasil wawancara dengan informan terkait faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi pegawai di BPKAD Kota Magelang. 10 informan menyatakan sepakat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi pegawai yaitu otoritas atau kewenangan pimpinan inilah yang paling menentukan kami harus taat pada atasan jadi kami tidak bisa mengatur, hanya menerima saja walaupun tidak sesuai dengan kompetensinya. Tingkat pendidikan, sudah sewajarnya jika penempatan pegawai harus sesuai dengan tingkat pendidikannya namun kenyataan di lapangan tidak semua pegawai sesuai dengan kompetensinya. Senioritas kepangkatan, karena kepangkatan berdasarkan urutan skala prioritas sehingga mengabaikan kompetensi pegawai dan pengalaman kerja.

Alasan Terjadi Ketidaksesuaian Kompetensi Pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang.

Berdasarkan wawancara dengan 10 informan yang diwawancarai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang, dari 10 informan tersebut 4 informan memberikan alasan terjadinya ketidaksesuaian kompetensi pegawai karena penempatan pegawai yang kurang memperhatikan tingkat pendidikan, penempatan pegawai yang tidak memperhatikan analisis jabatan menjadikan ketidaksesuaian kompetensi pegawai walaupun pada akhirnya pekerjaan itu selesai namun membutuhkan waktu yang lebih lama. 3 informan memberikan alasan karena senioritas, hal menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian kompetensi karena kurang memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai dan pengalaman kerja sedangkan 3 informan lainnya memberikan alasan karena pengalaman kerja, memang semakin lama bekerja sudah seharusnya pegawai meningkat profesionalisme namun bila pekerjaan dilakukan setengah hati maka hasil pekerjaan membutuhkan waktu lebih lama.

Upaya yang dilakukan untuk mengurangi ketidaksesuaian kompetensi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang.

Berdasarkan wawancara dengan 10 informan terkait upaya untuk mengurangi ketidaksesuaian kompetensi pegawai 8 informan memberikan penjelasan penempatan pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, senioritas dan masa kerja. 2 informan memberikan penjelasan karena kewenangan pimpinan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dijabarkan mengenai analisis ketidaksesuaian kompetensi pegawai di BPKAD Kota Magelang yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Analisis Kompetensi Pegawai BPKAD Kota Magelang

Hasil analisis data menunjukkan bahwa hampir semua responden sepakat bahwa belum semua pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan hanya 60% pegawai yang sudah sesuai dengan kompetensinya hal dikarenakan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai sudah sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai sebagai tanggung jawabnya. Sementara itu ada 20% pegawai cukup sesuai artinya antara latar belakang pendidikan pegawai mendekati tugas dan kewajiban pegawai misalnya dari pegawai berlatar belakang pendidikan sarjana ekonomi manajemen mendapat tugas di bagian keuangan dan 20% sisanya tidak sesuai dengan kompetensinya. Artinya pegawai berlatar belakang pendidikan sarjana teknik pertanian bekerja di bidang keuangan hal ini sangat tidak sesuai dengan kompetensinya.

Faktor-Faktor yang Menyebabkan Ketidaksesuaian Kompetensi Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang.

Hasil wawancara dengan informan terkait faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi pegawai yaitu faktor utamanya otoritas atau kewenangan pimpinan inilah yang paling menentukan kami harus taat pada atasan jadi kami tidak bisa mengatur, hanya menerima saja walaupun tidak sesuai dengan kompetensinya. Faktor lain yaitu tingkat pendidikan, sudah sewajarnya jika penempatan pegawai harus sesuai dengan tingkat pendidikannya namun kenyataan di lapangan tidak semua pegawai sesuai dengan kompetensinya. Selanjutnya senioritas kepangkatan, karena kepangkatan berdasarkan urutan skala prioritas sehingga mengabaikan kompetensi pegawai. Selain itu pengalaman juga menjadi penyebab karena pengalaman kerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang dimanifestasikan dalam jumlah masa kerja akan meningkatkan kemampuan dan kecakapan kerja seseorang sehingga semakin lama bekerja maka semakin trampil menjalankan tugas. Namun jika penempatan pegawai itu hanya berdasarkan tingkat pendidikan tanpa memperhatikan pengalaman kerja atau lama masa bekerja tentu juga bisa menimbulkan ketidaksesuaian kompetensi.

Alasan Terjadi Ketidaksesuaian Kompetensi Pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang.

Hasil wawancara dengan informan terkait alasan terjadinya ketidaksesuaian kompetensi pegawai hampir semua responden menjelaskan bahwa penempatan pegawai yang kurang memperhatikan tingkat pendidikan, senioritas dan pengalaman kerja. Sehingga berdampak pada ketidaksesuaian kompetensi pegawai walaupun pada akhirnya dapat menyelesaikan dan bekerja dengan baik namun membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyesuaikan diri. Hal ini sangat dipengaruhi otoritas pimpinan sehingga mau tidak mau pegawai harus menjalankannya karena sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) harus siap ditempatkan dimanapun juga walaupun terkadang tidak sesuai dengan kompetensinya.

Upaya yang dilakukan untuk mengurangi ketidaksesuaian kompetensi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang.

Hasil wawancara dengan informan terkait upaya untuk mengurangi ketidaksesuaian kompetensi pegawai yaitu penempatan pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, senioritas dan masa kerja. Agar tercapai the *right man on the right place*. Spesifikasi pendidikan sangat penting untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki agar antara pengetahuan akademis bisa sejalan dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya dalam suatu jabatan. Kesesuaian penempatan pegawai perlu dilakukan analisis jabatan. Hasil analisis jabatan akan menghasilkan uraian pekerjaan atau jabatan dan persyaratan pekerjaan atau jabatan yang dapat digunakan dalam penempatan pegawai. Analisis jabatan sangat berperan sekali dalam penempatan pegawai. Analisis jabatan akan menghasilkan pegawai yang mampu bekerja efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi baik kualitas maupun kuantitas.

Selain itu pula dalam upaya mendapatkan pegawai yang profesional dan bertanggung jawab, bersih dan berwibawa, disiplin dan etos kerja yang produktif serta menjunjung tinggi kejujuran, kebenaran dan keadilan, perlu adanya sistem pemanfaatan dan penempatan setiap pegawai pada pekerjaan atau jabatan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan keahlian dan atau ketrampilan serta latar belakang pengalaman, guna mencapai hasil yang sebaik-baiknya, untuk mendapatkan pegawai yang produktif yang menjadi persoalan utama adalah menempatkan setiap pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan agar dapat bekerja secara wajar sesuai kemampuan, keahlian dan atau ketrampilan serta latar belakang pengalaman.

SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang analisis kompetensi pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang dapat disimpulkan bahwa:

1. Hampir semua responden sepakat bahwa belum semua pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan hanya 80% pegawai yang sudah sesuai dengan kompetensinya. Sementara itu sisanya 20% pegawai belum sesuai dengan kompetensinya.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi pegawai yaitu otoritas atau kewenangan pimpinan, tingkat pendidikan, kemampuan pegawai, senioritas kepangkatan dan pengalaman pegawai.
3. Semua responden menjelaskan bahwa penempatan pegawai yang kurang memperhatikan tingkat pendidikan, senioritas dan pengalaman kerja berdampak pada ketidaksesuaian kompetensi pegawai walaupun pada akhirnya dapat menyelesaikan dan bekerja dengan baik namun membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyesuaikan diri.
4. Upaya untuk mengurangi ketidaksesuaian kompetensi pegawai yaitu penempatan pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, senioritas dan masa kerja. Agar tercapai *the right man on the right place*. Spesifikasi pendidikan sangat penting untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki agar antara pengetahuan akademis bisa sejalan dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya dalam suatu jabatan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan meskipun sudah diusahakan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan. Adapun keterbatasan penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini hanya membahas ketidaksesuaian kompetensi di BPKAD Kota Magelang sehingga hasil kesimpulan tidak dapat digeneralisasikan pada lembaga lain.
2. Keseriusan responden dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden.
3. Keterbatasan waktu penelitian yang sangat singkat membuat penelitian ini jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangannya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang, untuk itu disarankan:

1. Pimpinan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang disarankan memperhatikan latar belakang pendidikan, kemampuan, spesifikasi pegawai sebelum memutuskan menempatkan atau mutasi pegawai untuk menduduki jabatan tertentu.
2. Pimpinan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang disarankan pula untuk menempatkan atau mutasi pegawai bukan berdasarkan suka atau tidak suka namun memperhatikan kemampuan dan kompetensi pegawai tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. (2013). Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan, Publik, dan Ilmu Sosial lainnya. Jakarta: Prenada Media Group.
- Damiyanti. (2011). Metode Penelitian Pendidikan Bahasa. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Dharma, Surya. (2008). Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, dan Penerapannya. Jakarta: Program Pascasarjana FISIP.
- Palan, R. (2007). Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. Jakarta: PPM.
- Peraturan Pemerintah, Nomor 23 Tahun 2004 Tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, Nomor 46A Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Prihadi, S. (2008). Kinerja, Aspek Pengukuran. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Robbin, SP. (2007). Organizational Behavior. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sastrohadiwiryo. (2002). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV Alfabeta.