
**ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BAGIAN
SEKRETARIAT DI DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN
KELUARGA BERENCANA KOTA SURAKARTA****Putri Candra Puspitasari¹, Tri Murwaningsih², Sutaryadi³***Pendidikan Administrasi Perkantoran**Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**Universitas Sebelas Maret Surakarta**Email: candraputri430@gmail.com, murwaningsih_tri@staff.uns.ac.id,
sutaryadi_uns@yahoo.com***Abstract**

The aim of this research position is to find: human resources competencies, constraints faced in efforts to improve the competencies of human resources and efforts that done to overcome the obstacles in improving the competencies of human resources. This research is a qualitative descriptive study. The sampling technique used is purposive sampling and snow ball sampling. The data sources used are informants, places and events, archives and documents. Data collecting techniques are interview, observation, documentation. The verification of data validity by triangulation source and triangulation method. Data analysis techniques used with interactive analysis model. The results show that the human resources competencies: employees' knowledge are not appropriate between the educational background and their positions, 25% of employees do not have work. Efforts to overcome the obstacles are applying principle the right man in the right place, improving training and apply dissemination.

Keywords : management, human resources, competency

I. PENDAHULUAN

Era globalisasi menuntut sebuah organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk dapat bekerja dengan baik dan tepat agar dapat terlaksananya program dan tujuan dari organisasi tersebut. Organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk dapat terlaksananya program dan tercapainya tujuan organisasi, maka asset yang paling berharga adalah tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas menjadi salah satu pendukung agar organisasi dapat melakukan kegiatannya dengan baik. Sumber daya manusia menjadi asset terpenting dalam sebuah organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi, maka kompetensi menjadi aspek untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten dibidangnya. Dengan demikian, kompetensi menjadi penting dan sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kristina Ciziuniene (2016) dalam jurnal *Procedia Engineering* yang berjudul *Research on Competencies of Human Resources in Transport* mengungkapkan bahwa “competence is the ability to perform certain activities based on

the overall knowledge, ability, skills and values” Dalam hal ini kompetensi yaitu kemampuan untuk melakukan aktivitas tertentu berdasarkan keseluruhan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan nilai. Jadi kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan tugas tertentu dari suatu profesi. Kompetensi sangat diperlukan oleh setiap sumber daya manusia. Semakin baik kompetensi sumber daya manusia, maka semakin baik pula kinerjanya. Namun kenyataannya masih terdapat sumber daya manusia yang belum memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan kompetensi jabatannya. Salah satu masalah yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia adalah merujuk pada kemampuan untuk melaksanakan suatu jabatan atau tugas secara kompeten dan bagaimana seharusnya orang berperilaku untuk menjalankan peran secara kompeten. Misalnya masih terdapat sumber daya manusia di suatu organisasi yang tidak sesuai antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan kompetensi jabatan.

Berdasarkan observasi lapangan yang dilakukan peneliti pada Bagian Sekretariat Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta masih kurangnya upaya pengembangan sumber daya manusia, khususnya peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini dapat dilihat masih terdapat sumber daya manusia atau aparatur yang belum

kompeten dalam menjalankan tugas pekerjaannya, terdapat pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, kurangnya pelatihan dan diklat bagi pegawai, beberapa pegawai belum memiliki pengalaman kerja dikantor, kurangnya keterampilan khusus pegawai dalam melaksanakan tugasnya seperti kurang menguasai dalam menggunakan peralatan kantor untuk menunjang pekerjaannya. Ditemukan pula masih terdapat pegawai yang kurang memiliki minat dalam bekerja serta masih terdapat beberapa pegawai yang belum dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan barunya.

Beberapa masalah tersebut diidentifikasi sebagai faktor yang menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia bagian Sekretaris Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta belum optimal, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya sering kali tidak berjalan optimal.

Mangkunegara (2013:2) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan Hasibuan (2013:10) mendefinisikan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur

hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk mengatur pendayagunaan sumber daya manusia dalam organisasi melalui fungsi manajemen guna mencapai tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat secara efektif dan efisien.

Peranan manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Hasibuan (2013 : 34) antara lain :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Dingle John dalam jurnalnya yang berjudul *Analysing the Competence Requirements Of Managers* mengungkapkan bahwa “competence is the ability to carry out or perform a task, where performance is qualified as, for example, effective, etc”. Dalam hal ini kompetensi yaitu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu tugas, di mana kinerja memenuhi syarat, misalnya, efektif, efisien, dll. Sedangkan kompetensi menurut Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2012:5) menyatakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. 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. Dari beberapa pengertian kompetensi di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan,

ketrampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

Untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) kompetensi diatur berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013, Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap, yaitu :

- a. Pengetahuan kerja adalah pengetahuan yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil (PNS) berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis, dan berbagai hal yang diketahui oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) terkait dengan pekerjaannya serta kesadaran yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui pengalaman suatu fakta atau situasi dalam konteks pekerjaan.
- b. Keterampilan kerja adalah keterampilan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang meliputi :
 - 1) Keterampilan melaksanakan pekerjaan individual (task skill)
 - 2) Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan (task management skill)

- 3) Keterampilan merespon dan mengelola kejadian / masalah kerja yang berbeda (contingency management skill)
 - 4) Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja (job/ role environment skill)
 - 5) Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama di tempat/ lingkungan kerja yang berbeda.
- c. Sikap kerja adalah perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menekankan aspek perasaan dan emosi, berupa minat, dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan.

Menurut Moehariono (2012:17) Kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
- b. Motivasi kerja yang tinggi.
- c. Sikap, motif dan nilai cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun nonformal (pelatihan, course, panel dan lain-lain).
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

II. METODE PENELITIAN

Lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah Bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu peneliti menggambarkan suatu kejadian atau fenomena pada objek tertentu yang kemudian akan dianalisa, sehingga peneliti dapat mengetahui permasalahan di lokasi penelitian, kemudian dapat menuangkan apa yang telah diamati ke dalam kata-kata yang dideskripsikan sebagai gambaran tentang keadaan yang terjadi di dalam objek penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini adalah informan merupakan salah satu sumber data utama dalam penelitian kualitatif, karena informan merupakan pelaku atau pelaksana dalam kegiatan yang hendak diteliti. Dari informan, peneliti akan mendapat informasi dan data tentang masalah yang berkaitan dengan penelitian, hal ini dapat dilakukan dengan melakukan wawancara kepada informan. Informan untuk memperoleh data adalah pegawai bagian sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta. Tempat dan peristiwa, tempat atau lokasi berkaitan dengan sasaran penelitian yang dapat digunakan untuk memperoleh data. Di lokasi tempat penelitian ini, peneliti dapat memperhatikan kondisi lingkungan tempat penelitian. Tempat yang menjadi lokasi penelitian ini

adalah Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta. Arsip dan dokumen, merupakan salah satu sumber data dalam bentuk tertulis. (Sutopo, 2002:54) berpendapat, “Dokumen dan arsip merupakan bahan tertulis yang terkait dengan peristiwa atau aktivitas tertentu”. Dalam penelitian ini, dokumen atau arsip yang digunakan oleh peneliti sebagai sumber data adalah atruktur organisasi, uraian tugas pokok dan fungsi, SOP dan dokumen lainnya yang mendukung dalam penelitian, gambar maupun rekaman yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia bagian sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian merupakan teknik atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban atau solusi dari permasalahan yang terjadi. Dalam pengambilan sampel, peneliti menggunakan dua cara, yaitu dengan purposive sampling dan snow ball sampling. Purposive sampling merupakan teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012:203). Snow ball sampling merupakan merupakan seleksi yang dilakukan tanpa membatasi jumlah informan atau subjek penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu dengan teknik wawancara, observasi dan

dokumentasi. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Pedoman wawancara berisi pertanyaan atau pernyataan yang diminta untuk dijawab oleh responden/informan (Sukmadinata, 2012:216). Teknik wawancara dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh informasi dari pegawai mengenai kompetensi sumber daya manusia. Observasi atau pengamatan, peneliti akan melihat secara langsung perilaku dan kejadian yang sebenarnya terjadi di lokasi penelitian, selanjutnya apa yang telah diamati akan dicatat sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Observasi dipergunakan untuk memperoleh informasi tentang kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta. Analisis dokumen merupakan pelengkap dalam penggunaan metode pengumpulan data penelitian kualitatif (Sugiyono, 2010:240). Dokumentasi diperlukan dalam mengumpulkan data berupa sejarah organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, daftar latar belakang pendidikan pegawai, jabatan, pangkat, masa kerja, jenis pekerjaan, daftar diklat, daftar presensi, dan foto-foto maupun dokumen lain yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia bagian sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta.

Uji validitas data diperlukan untuk mengoptimalkan kebenaran data, sehingga peneliti dapat

meminimalisasi bias dalam penelitian. Adapun untuk teknik uji validitas data adalah dengan melakukan triangulasi. Moleong (2010:330) menjelaskan bahwa triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Peneliti menggunakan teknik triangulasi data dan triangulasi metodologis dalam memastikan keabsahan data yang diperoleh. Triangulasi data diperoleh melalui sumber yang berbeda untuk menguji kebenaran dari data sejenis yang diperoleh peneliti, dengan membandingkan hasil temuan data dari informan yang satu dengan informan yang lainnya di tempat dan waktu yang berbeda. Teknik triangulasi metode, bertujuan untuk mencocokkan hasil penelitian dengan metode yang digunakan untuk memperoleh data yaitu wawancara dan observasi, dalam melakukan wawancara peneliti juga melakukan observasi untuk melihat kecocokannya.

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan hasilnya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2010:244). Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data dengan berbagai teknik. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari lapangan, maka selanjutnya peneliti akan

melakukan analisis terhadap data tersebut, sehingga diperoleh suatu kesimpulan. Menurut Miles dan Huberman (2014:19) mengatakan bahwa dalam proses analisis terdapat empat komponen utama yang harus benar-benar dipahami oleh setiap peneliti kualitatif. Empat komponen utama analisis tersebut adalah (1) reduksi data, (2) sajian data, (3) penarikan simpulan dan (4) verifikasi. Keempat komponen tersebut saling berkaitan dalam proses analisis serta menentukan hasil akhir analisis data.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang memadai untuk mendorong kinerja pegawai. Kompetensi sumber daya manusia Bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta diatur berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013, Kompetensi mencakup pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) yaitu sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Pekerjaan akan lebih mudah dikerjakan dan terselesaikan dengan baik dan tepat waktu apabila pengetahuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaan tersebut. Secara teori pengetahuan yang dimiliki pegawai yaitu berupa fakta maupun informasi yang diperoleh seseorang pegawai

melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis, dan berbagai hal yang diketahui oleh pegawai terkait dengan pekerjaannya.

Bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta, terdapat beberapa jabatan yang bersifat teknis dijabat oleh pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Proses rekrutmen belum sesuai dengan kebutuhan profesionalisme yang diharapkan sehingga dalam penempatan pegawai belum sesuai dengan prinsip *the right man in the right place*. Masih terdapat 6 pegawai lulusan SMA dan sederajat, padahal untuk menempati posisi tersebut dibutuhkan pegawai yang minimal latar belakang pendidikannya diploma maupun sarjana. Sehingga belum adanya kesesuaian antara pengetahuan yang dimilikinya dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut mengakibatkan pegawai yang ditempatkan tidak sesuai pada posisinya berdampak terhadap kurang maksimalnya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemudian pengalaman kerja pegawai pada Bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta untuk yang menjabat sebagai pegawai struktural sudah memiliki banyak pengalaman kerja. Sedangkan untuk beberapa jabatan yang bersifat teknis dijabat oleh pegawai yang belum memiliki pengalaman kerja dikantor. Terdapat 3 staf yang belum

memiliki pengalaman bekerja dikantor. Awalnya staf tersebut bekerja di lapangan yaitu menjadi tenaga kebersihan di Dinas Kebersihan Kota Surakarta. Ketika terbentuk Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta pada bulan Januari 2017, mereka dipindahkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta untuk menjadi staf di dinas baru tersebut. Sehingga masih pengalaman baru bagi 3 staf tersebut untuk bekerja dikantor. Proses promosi belum memperlihatkan kondisi yang berpola dengan mekanisme yang jelas, transparan dan terencana. Hal tersebut berdampak terhadap kurangnya pengetahuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga dalam bekerja masih memerlukan bimbingan dan bantuan dari pegawai lain.

Selanjutnya masih kurangnya diklat maupun pelatihan yang diikuti oleh pegawai pada Bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta. Berdasarkan hasil analisis data, selama tahun 2017 jumlah pegawai yang mengikuti diklat maupun pelatihan dapat dikatakan masih kurang. Hal tersebut dikarenakan minimnya jatah diklat maupun pelatihan dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) itu sendiri. Masih terdapat 4 staf yang belum pernah mengikuti diklat atau pelatihan. Khususnya yaitu staf yang awalnya bekerja dilapangan dan sekarang dipindahkan untuk bekerja dikantor. Selain itu, masih kurangnya/ minim pegawai dalam

mengikuti diklat teknis yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal tersebut mengakibatkan beberapa pegawai kurang aktif dan terampil dalam menjalankan tugasnya. Sehingga pegawai yang kurang mengikuti diklat atau pelatihan tersebut kurang mendapatkan tambahan ilmu dan pengetahuan baru dalam menyelesaikan tugas. Padahal dampak yang dirasakan oleh beberapa pegawai setelah mengikuti diklat yaitu diklat dapat merefresh kembali ingatan pegawai tentang fungsi dan kedudukannya sebagai pegawai, mendapatkan ilmu dan pengetahuan baru untuk menyelesaikan tugas.

b. Keterampilan

Keterampilan merupakan keahlian atau kecakapan yang dimiliki oleh pegawai. Secara teori keterampilan pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Keterampilan pegawai bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta meliputi:

1) Keterampilan Melaksanakan Pekerjaan Individual (Task Skill). Sebagian besar pegawai telah memahami secara pasti tugas dan tanggungjawabnya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), mereka bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada. Tetapi disamping itu masih terdapat beberapa pegawai yang masih mengalami kesulitan karena memang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan jabatannya. Otomatis

berdampak pada keterampilan dalam melaksanakan tugasnya kurang sesuai dengan standar yang dibutuhkan. Misalnya staf di Kasubag kepegawaian dalam melaksanakan tugasnya harus berhubungan dengan komputer yaitu input data kepegawaian, tetapi karena kurang terampil dalam menggunakan komputer, sehingga dalam menyelesaikan tugas lambat.

2) Keterampilan Mengelola Sejumlah Tugas (Task Management Skill) pegawai sudah baik. Pegawai tidak hanya bekerja dikantor menjalankan tugas pokok dan fungsinya saja. Tetapi pegawai juga mengelola sejumlah tugas lainnya seperti setiap bulan mengadakan rapat koordinasi ditingkat kecamatan maupun ditingkat kelurahan untuk membahas rencana kerja dan evaluasi. Pegawai juga memberikan sosialisasi dan pembinaan kepada masyarakat mengenai KB, pernikahan dini dan sebagainya. Selain itu pegawai juga menjalankan beberapa tugas lainnya seperti menjalin dan membina hubungan dengan stakeholder, baik internal maupun eksternal.

3) Keterampilan Merespon dan Mengelola Masalah (Contingency Management Skill). Keterampilan pegawai dalam merespon dan mengelola masalah (contingency management skill) sudah baik. Jika terjadi permasalahan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, biasanya pegawai berusaha untuk

menyelesaikannya sendiri terlebih dahulu. Tetapi seandainya pegawai belum menemui titik terang akan permasalahan yang dialami, pegawai mengkonsultasikan masalah tersebut kepada atasannya dan meminta solusi. Selain itu terkadang juga diadakan rapat untuk mencari solusi secepatnya dari permasalahan yang dihadapi. Atasan dalam memberikan pengarahan tidak bersifat otoriter, penyelesaian masalah dilakukan secara formal namun masih berdasarkan kedekatan kekeluargaan sehingga bawahan mudah menyampaikan permasalahan yang sedang dihadapi.

- 4) Keterampilan Khusus Untuk Melaksanakan. Masih perlu diperhatikan, misalnya dalam menggunakan teknologi informasi seperti komputer. Terdapat pegawai yang belum terampil dalam mengoperasikan komputer untuk menyelesaikan pekerjaannya. Khususnya yaitu beberapa pegawai yang awalnya bekerja dilapangan masih mengalami kesulitan dalam mempelajari dan menggunakan teknologi seperti komputer. Padahal penguasaan teknologi seperti komputer sangat dibutuhkan untuk mendukung kinerja seorang pegawai. Pegawai terkadang harus minta bantuan terhadap pegawai lain untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga masih terjadi tumpang tindih pekerjaan atau overlapping.

- 5) Keterampilan Beradaptasi. Keterampilan beradaptasi sudah dilakukan oleh pegawai dengan baik. Pegawai mudah bergaul dan supel dalam lingkungan kerja dimana mereka ditempatkan. Pegawai dalam berkomunikasi secara umum sudah memiliki komunikasi yang baik dengan seluruh rekan kerja terutama pada bidang pekerjaan yang sama. Pegawai bersikap ramah dengan rekan-rekannya kerjanya, misalnya dengan memberikan senyum salam sapa. Hal pertama yang dilakukan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja adalah memahami karakter masing-masing pegawai, jadi setiap pegawai sudah mengetahui karakter masing-masing rekan kerjanya, sehingga tidak ditemukan permasalahan ketika bersosialisasi antar pegawai. Selain itu pegawai mudah beradaptasi di lingkungan kerja karena tidak ada kesenjangan antara atasan dan staf. Atasan dalam memberikan arahan tidak bersifat otoriter sehingga tercipta suasana kekeluargaan di lingkungan kerja dan pegawai dapat bekerja secara nyaman dalam menjalankan tugasnya.

c. Sikap

Sikap merupakan faktor yang penting dan perlu menjadi perhatian bagi manajemen sumber daya manusia dalam menempatkan pegawai, karena hal tersebut berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan organisasi serta bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari organisasi itu

sendiri. Secara teori sikap menekankan aspek perasaan dan emosi, berupa minat dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan. Berikut sikap pegawai bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta:

- 1) Perasaan dan Emosi. Pegawai sudah dapat memajemen perasaan dan emosinya. Pegawai bekerja dengan perasaan senang misalnya terkadang pegawai memutar musik untuk membangkitkan semangat saat bekerja. Pegawai bekerja dengan perasaan nyaman, sesama rekan kerja baik tidak terjadi suatu permasalahan. Saat bekerja pegawai juga sering bercanda gurau dengan rekan kerja agar suasana kerja tidak kaku. Selanjutnya pegawai dapat memajemen emosinya dengan baik, misalkan terdapat permasalahan dirumah tidak dibawa ke lingkungan kerja, mereka bekerja dikantor seperti biasanya. Selain itu ketika terjadi permasalahan dilingkungan kerja juga diselesaikan secara baik tidak dengan menggunakan emosi.
- 2) Minat Kerja Pegawai. Beberapa pegawai sudah cukup memiliki minat dan kesadaran untuk bekerja, tanpa harus disuruh terlebih dahulu oleh atasan dan dalam melaksanakan tugas sudah baik berusaha menjalankan tugas pokoknya dengan baik sesuai SOP. Tetapi disamping itu masih terdapat beberapa pegawai yang belum

memiliki minat dalam bekerja. Misalnya setelah pegawai melaksanakan pelatihan atau diklat, beberapa pegawai belum memiliki minat untuk menerapkan ilmu yang diperoleh dalam menjalankan tugasnya secara maksimal. Selain itu, di bagian keuangan masih terdapat pegawai yang terkadang kurang teliti, Sehingga hasil pekerjaannya terkadang harus dipriksa oleh pegawai lain terlebih dahulu. Selanjutnya dalam bekerja pegawai masih memerlukan bimbingan dari pegawai lain.

- 3) Cara Penyesuaian Diri Terhadap Pekerjaan. Pegawai dalam penyesuaian diri terhadap pekerjaan sudah cukup baik. Beberapa pegawai seperti arsiparis dan tenaga IT sudah bisa menyesuaikan diri terhadap pekerjaan mereka, karena memang sebelumnya basic mereka bekerja disitu. Tetapi masih terdapat 3 pegawai yang belum bisa menyesuaikan diri terhadap pekerjaannya barunya, karena pegawai tersebut awalnya bekerja dilapangan tidak pernah menggunakan peralatan kerja seperti komputer, printer, fax, telepon dan sebagainya. Hal tersebut mengakibatkan 3 orang pegawai tersebut mengalami sedikit kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru karena kurangnya keterampilan dalam menggunakan peralatan kantor yang ada. Tetapi dengan mereka belajar dan mengikuti diklat, mereka sudah cukup bisa menyesuaikan diri dengan

pekerjaan barunya, walaupun terkadang masih harus meminta bantuan kepada pegawai lain.

2. Kendala-kendala Dalam Upaya Mengelola Kompetensi Sumber Daya Manusia:

- a. Ketidaksesuaian beberapa latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatannya.

Masih terdapat 6 pegawai lulusan SMA dan sederajat, padahal menurut hasil wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian untuk menempati posisi tersebut dibutuhkan pegawai yang minimal latar belakang pendidikannya diploma maupun sarjana. Belum adanya kesesuaian antara pengetahuan yang dimiliki dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

- b. Kurangnya pelatihan maupun diklat bagi pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data, selama tahun 2017 masih terdapat 4 staf yang belum pernah mengikuti diklat atau pelatihan. Selain itu, masih kurangnya/ minim pegawai dalam mengikuti diklat teknis yang berhubungan dengan pekerjaan. Pegawai belum mendapatkan pelatihan atau diklat yang memadai guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam bekerja. Hal tersebut mengakibatkan beberapa pegawai kurang aktif dan terampil dalam menjalankan tugasnya. Staf yang kurang mengikuti diklat atau pelatihan kurang mendapatkan tambahan ilmu dan pengetahuan baru dalam menyelesaikan tugas.

- c. Beberapa pegawai tidak menerapkan ilmu yang diperoleh saat diklat untuk

melaksanakan tugasnya secara maksimal.

Pegawai Bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta setelah mengikuti diklat atau pelatihan namun belum memiliki inisiatif untuk menerapkan ilmu yang diperoleh secara maksimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Di bagian keuangan masih terdapat pegawai yang terkadang kurang teliti. Dalam menyelesaikan tugasnya, terkadang harus dipriksa oleh pegawai lain terlebih dahulu. Selain itu, dalam bekerja pegawai masih memerlukan bimbingan dari pegawai lain. Sehingga masih terjadi tumpang tindih pekerjaan atau overlapping.

3. Upaya yang Dilakukan Untuk Mengatasi Kendala:

- a. Menerapkan prinsip *the right man in the right place*.

Langkah pertama yaitu membuat analisis kebutuhan pegawai yang terlebih dahulu akan dibutuhkan, seperti seberapa banyak dan latar belakang pendidikan apa saja yang dibutuhkan kemudian diajukan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

- b. Meningkatkan pelatihan maupun diklat bagi pegawai.

Agar pegawai mempunyai kompetensi yang diharapkan maka diperlukan adanya pelatihan maupun diklat berbasis kompetensi dan berkelanjutan. Oleh karena itu telah diupayakan oleh Kasubbag Umum dan Kepegawaian untuk memberikan program pelatihan maupun diklat melalui

perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai.

c. Mengaplikasikan diseminasi

Diseminasi dilakukan melalui melalui penyebaran informasi dan itu dapat dilakukan dengan meringkas bahan-bahan yang telah di dapat dari penelitian menjadi bahan cetakan atau bentuk sumber informasi lain yang siap dibagikan kepada pegawai. Biasanya diseminasi dilakukan melalui pertemuan secara langsung seperti seminar. Hal tersebut dilakukan untuk menambah informasi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan data yang yang diperoleh peneliti dan analisis data yang telah dilakukan, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan mengenai kompetensi sumber daya manusia bagian Sekretariat di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta. Kompetensi diatur berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013, kompetensi mencakup pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude). Aspek pengetahuan: Jabatan yang bersifat teknis dijabat oleh pegawai yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan jabatannya, Sebanyak 25% pegawai belum memiliki pengalaman kerja dikantor dan kurangnya pelatihan bagi pegawai. Aspek keterampilan: Sebanyak 75% pegawai telah memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai Aparatur Sipil Negara,

keterampilan pegawai mengelola sejumlah tugas lainnya seperti mengadakan rapat koordinasi, memberikan sosialisasi, pembinaan dan menjalin hubungan dengan stakeholder, keterampilan merespon dan mengelola masalah sudah baik, masih terdapat pegawai yang belum terampil dalam mengoperasikan komputer untuk menyelesaikan pekerjaannya dan keterampilan beradaptasi tidak ada kesenjangan antara atasan dan staf. Aspek sikap: Pegawai bekerja dengan perasaan senang seperti memutar musik untuk membangkitkan semangat kerja, Sebanyak 30% pegawai belum menerapkan ilmu yang diperoleh saat diklat untuk melaksanakan tugasnya secara maksimal, dan 25% pegawai yang belum bisa menyesuaikan diri terhadap pekerjaannya barunya. Kendala-kendala yang dihadapi yaitu ketidaksesuaian beberapa latar belakang pendidikan pegawai, kurangnya pelatihan bagi pegawai dan beberapa pegawai tidak menerapkan ilmu yang diperoleh saat diklat untuk melaksanakan tugasnya secara maksimal. Upaya untuk mengatasi kendala yaitu menerapkan prinsip *the right man in the right place*, meningkatkan pelatihan dan mengaplikasikan diseminasi.

Adapun saran yang peneliti sampaikan untuk Kepala Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Surakarta untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia yaitu dengan merekrut pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan

jabatannya. Memberikan pelatihan khusus seperti diklat dan training yang bersifat in house training (dilaksanakan dalam perusahaan) maupun yang dilaksanakan di luar perusahaan kepada pegawai. Mengaplikasikan diseminasi. Saran bagi pegawai yaitu untuk pegawai yang kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan sebaiknya mengikuti pelatihan maupun diklat. Dalam mengikuti pelatihan harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan menerapkan ilmu yang diperoleh untuk melaksanakan tugasnya secara maksimal. Menambah pengetahuan dengan membaca buku-buku atau informasi di internet. Bertanya dan sharing dengan pegawai yang lebih mengetahui dan berpengalaman.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2013). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Badan Kepegawaian Negara.
- Ciziuniene, K. (2016). Research on competencies of human resources in transport. *Journal Engineering* 27, 336 – 343.
- Dingle, J. (1995). Analysing the competence requirement of manager. *Journal Management Development*, 8, 30-36.
- Hasibuan, M. S.P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdiansyah, Haris. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Moheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L. J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutopo, H.B. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*. Surakarta: Pusat Penelitian Universitas Sebelas Maret.

Tim Skripsi. (2016). *Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret*. Surakarta: UNS Press.